



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Human Resource Management: Institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw

Blok, P.

Publication date

2013

Document Version

Final published version

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

Blok, P. (2013). *Human Resource Management: Institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw*. Vossiuspers UvA. <http://nl.aup.nl/books/9789056297466-human-resource-management.html>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Dit onderzoek heeft betrekking op Human Resource Management (HRM), een arbeidsmarktinstelling ontstaan in de beginperiode van de tweede industriële revolutie. De vraag is, of HRM als instelling adequaat is voor het oplossen van de vraagstukken van de economie van de 21e eeuw, zeker wanneer de fundamentele van de economie zijn gewijzigd. De belangrijkste wijziging in de grondslag van HRM is dat, als gevolg van het ontstaan van de kenniseconomie, de klassieke scheiding tussen kapitaal en arbeid niet langer houdbaar lijkt. Kennis, in het bijzonder de persoonsgebonden kennis, is namelijk het eigendom van de werknemers. Die verandering heeft verregaande consequenties voor het karakter van de onderneming en zou evenzo consequenties moeten hebben voor HRM.

Aan de hand van zes case studies (AkzoNobel, Cordaid, Defensie, KLM, Ministerie van Binnenlandse Zaken en TMC), een analyse van het HRM LinkedIn netwerk HR Community en het volgen van een intervisiegroep van young professionals van de beroepsvereniging voor HRM-adviseurs (NVP) wordt geconcludeerd dat HRM zich (nog) niet bewust is van de veranderde grondslagen en de problemen van de moderne tijd tracht op te lossen met de instrumenten die zijn ontstaan in de vorige eeuw.

Peter Blok Human Resource Management: Institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw



Human Resource Management: Institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw

toilet ging dan moest je de begintijd
ndtijd van dit bezoek op een lijst
j de zogenoemde tafellech (een
nooemploye. Deze lijst werd door ons de "pislijst"
genoemd. Als je teveel "pisminuten" had dan werden deze
op de creditminuten in mindering gebracht.
Pas in 1953 is de lijst afgeschaft.

Human Resource Management:

Institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw

De totstandkoming van deze publicatie werd mede mogelijk gemaakt dankzij een financiële steun van het Centre for Applied Research on Economics and Management (Carem) van het Domein Economie en Management van de Hogeschool van Amsterdam en de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit van Amsterdam.

Lay out : Boven de Bank, Amsterdam
Ontwerp omslag : Peter Blok/Boven de Bank
Omslagillustratie : Peter Blok/Boven de Bank
ISBN : 978 90 5629 746 6

© Peter Blok, 2013

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Human Resource Management:

Institutionele grondslagen, historische ontwikkeling en
perspectieven voor de economie van de 21ste eeuw

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor
aan de Universiteit van Amsterdam
op gezag van de Rector Magnificus
prof. dr. D.C. van den Boom
ten overstaan van een door het college voor promoties
ingestelde commissie,
in het openbaar te verdedigen in de Agnietenkapel
op donderdag 5 december 2013, te 14:00 uur

door
Peter Blok
geboren te Amsterdam

Promotiecommissie

Promotor: Prof. dr. J. Strikwerda

Co-promotor: Prof. dr. W.L. Buitelaar

Overige leden: Prof. dr. A.H.G. Rinnooy Kan
Dr. W. van Eerde
Prof. dr. M. Salomon
Prof. dr. P.F. van der Heijden
Prof. dr. E.C. van der Sluis

Faculteit Economie en Bedrijfskunde

Voorwoord

De kans is groot dat het voorwoord van een dissertatie in veel gevallen het gedeelte is dat het meest (intensief) wordt gelezen, ja soms zelfs bestudeerd. Ik zou zelfs nog een stap verder willen gaan en de hypothese willen poneren dat het voorwoord in veel gevallen het enige onderdeel is dat überhaupt ooit wordt gelezen met name door de schare bewonderaars, vrienden, geliefden die het vaak jarenlang zonder de geestelijke aanwezigheid van hun partner of vriend moesten stellen, collega's, kinderen (is dit nu die schim die jarenlang 's zondags het vlees kwam snijden?). Het getuigt dan ook van een ongelofelijke naïviteit en disrespect voor de menselijke omgeving om het voorwoord te verwaarlozen of om het af te doen met goedkope dooddoeners als: het is niet doenlijk om iedereen die heeft bijgedragen aan de totstandkoming van dit proefschrift te bedanken.

Rob Henneman komt de eer toe om als eerste te worden genoemd als de HvA collega die mij op het idee bracht om te gaan promoveren. Het was tijdens een afscheidsetentje, ik meen van Melle Vroom, dat hij de suggestie deed om hier eens aan te denken, waarschijnlijk omdat ik de gewoonte had regelmatig allerlei (quasi) eigen-wijsheden over HRM te poneren en me daar die bewuste zomerse avond ook wel weer schuldig aan gemaakt zal hebben. Mijn eerste reactie was er een van grote terughoudendheid maar het was op weg naar huis, al fietsend en in een onbezorgde stemming, dat zich een beeld begon te vormen van een werkweek die de eerste drie dagen zou bestaan uit het docentschap maar vanaf de donderdag de week zou doen veranderen in een rijkdom van boeken, artikelen, data en rijke gedachten. Aangezien de houdbaarheidsdatum van mijn verblijf op de afdeling P&O van de HvA in de gevarenzone terecht dreigde te komen en de briljante voorstellen die Rob Henneman en ik bedachten over een seniorenbeleid of het 3 blok systeem op weinig enthousiasme konden rekenen van het management, was het ook eigenlijk wel tijd om dat gedeelte van mijn functie in te ruilen voor iets nieuws. Te meer daar ik niet graag, ik was toen 58, in een situatie terecht wilde komen waarbij ik om de haverklap de vraag zou moeten beantwoorden 'hoe lang ik nog moest'. Dat deze vraag later zou worden vervangen door de welhaast even irritante maar onvermijdelijke en goedbedoelde vraag: 'hoe staat het nu met je proefschrift', kon ik toen nog niet bevroeden. Ook moest ik denken, tijdens dat zomerse fietstochtje, aan mijn leraar aardrijkskunde (zo werd de geografie destijds nog aangeduid) op het Lely Lyceum, destijds gevestigd aan de Keizersgracht in Amsterdam, de heer Penseel die ons ooit had geleerd dat de titel doctorandus niet veel meer behelst dan: op weg naar het doctoraat. Deze, terloops gemaakte opmerking, had zich, meer nog dan de door hem gedebiteerde wijsheden over cumulus en stratusformaties, als een zaadje, voorgoed gepland in mijn hersen-

pan, wachtend op het juiste moment om te ontkiemen. En aldus geschiedde. Thuisgekomen kondigde ik de nieuwe wending aan die mijn loopbaan zou nemen. Mijn enthousiasme werd onmiddellijk in de kiem gesmoord door mijn levenspartner Marijk van der Wende die, klaarwakker geschrokken uitriep dat dit nooit ging gebeuren. De volgende ochtend werd er, zoals dat in een goede relatie hoort, toch een pact gesloten wat inhield dat zij voor één dag als sponsor zou optreden en ik haar voor het overige niet zou lastig vallen met de promotieperiodes. Voor het feit dat ze desalniettemin, vanuit haar eigen ervaring als promotor gedurende het traject toch een aantal perfect getimed en uiterst effectieve praktische suggesties heeft gedaan ben ik haar zeer dankbaar.

Naast bovengenoemden komt alle eer toe aan de geïnterviewden. Hun namen zijn vermeld in bijlage2. Zij kunnen worden beschouwd als de dragers van dit onderzoek: de human resources waar we zo vaak in abstracto over spreken. Zonder af te willen doen aan de inzet en betrokkenheid van alle geïnterviewden vormden met name de gesprekken met de commandanten van de Nederlandse missie in Kandahar (een van de bestudeerde cases) voor mij, als voormalig pacifist, een ware openbaring. De wijze waarop zij trachten vorm te geven aan het begrip *sensemaking*, waarmee, eenvoudig gezegd, het verschijnsel wordt bedoeld om de omgeving te duiden, kan worden beschouwd als een voorbode van een daadwerkelijke nieuwe wijze van werken: het Nieuwe Werken 2.0 als het ware. Naast de geïnterviewden zijn er de deelnemers aan de intervisiegroep die ik twee jaar lang, in het kader van dit onderzoek heb mogen begeleiden. Hoewel de invloed van deze gesprekken op het onderzoek als geheel bescheiden is gebleken, is de blik over hun schouders op de beleving van de alledaagse praktijk van deze Young HR Professionals belangrijk geweest voor de inkleuring van de beroepspraktijk. Voor de deelname aan de intervisiegroep en hun openhartigheid ben ik hen zeer dankbaar.

Remco Mostertman heeft mijn verrichtingen rondom de Linkedingroep HR Community altijd met veel aandacht gevolgd, soms als een jonge hond die, kwispelend met zijn staart, niet kon wachten tot de resultaten gereed waren. Ook de collega's van de afdeling P&O van de HvA die gedurende de eerste jaren van mijn onderzoek commentaar hebben geleverd op de opzet en voortgang van het onderzoek ben ik hiervoor dankbaar. Feed back vanuit het werkveld is voor een *reflecting practitioner* zeer waardevol.

Het schrijven van een proefschrift over de toekomst van Human Resource Management op het moment dat de economie kraakt in al zijn voegen voelt als het poetsen van de koperen kranen in de hut van de kapitein van de Titanic, vlak voor deze op de klippen voert. De reden dat ik de taak die ik mezelf heb gesteld toch heb volbracht is niet alleen gelegen in de uitdaging die er uit ging van de

criticasters die vooraf van mening waren dat ik hiertoe niet in staat zou zijn (met veel dank aan mijn leidinggevende Suzanne Koenders in dit verband) maar komt vooral, en bovenal, voort uit het besef dat ook de allerdiepste economische crisis niet het einde der tijden betekent maar altijd zal worden gevolgd door een periode waarin de vraag op welke wijze we onze maatschappij op een verantwoorde wijze moeten inrichten, opnieuw aan de orde is. De vraag hoe we de menselijke hulpbronnen zo goed en zinvol mogelijk kunnen inzetten; zinvol niet alleen voor het object 'mens' maar vooral voor de gehele samenleving, blijft de belangrijkste te beantwoorden vraag van deze tijd. En tevens de moeilijkste.

In lang vervlogen tijden, toen de aarde woest en ledig was en de wereld nog plat en overzichtelijk en we bijna letterlijk niet veel verder konden kijken dan onze neuzen lang waren (hetgeen sommigen overigens al wel een natuurlijke voorsprong zou opleveren) waren die vragen ook al aan de orde maar moest de mens zijn energie vooral stoppen in de fysieke overlevering en was hij, in termen van Hannah Arendt, vooral de *animal laborens*. Voor de *homo faber*, de makende mens, zijn de vraagstukken aanzienlijk ingewikkelder geworden.

Deze studie kan dan ook worden beschouwd als een ode aan de *homo faber*, niet in de laatste plaats omdat ik dierbare herinneringen bewaar aan de kleurdozen van het merk Faber waar ik op de kleuterschool in de Ter Haarstraat in de Amsterdamse Kinkerbuurt mee speelde. En kleurpotloden maken tegenwoordig onderdeel uit van het basisrepertoire van menig hoogleraar Inspiratiekunde of van trainers van HBO instellingen die hiermee proberen de studenten hun diepere drijfveren te ontzutselen. Het kan dan ook geen toeval zijn dat de kaft van *The Craftsman* van Richard Sennet bestaat uit een verzameling ouderwetse potloden die het verdwijnen van de ambachtsman symboliseren en is opgegaan in het moderne kleurpotlood. Maar er zijn meer voortekenen: een van de weinige kunstwerkjes die ik twintig jaar geleden heb geproduceerd is een verzameling potloodrestanten die zich als een soort tralies bevinden voor een foto van mijn vader op zijn werk op de afdeling salaris administratie van de GGD. Het dateert nog uit de tijd dat instellingen hun eigen salarissen administreerden en er van *outsourcing* nog geen sprake was.

Het inzicht, mij ooit aangereikt door de cultureel antropoloog Anton Blok tijdens een informele bijeenkomst, dat vernieuwing in de wetenschap bovenal het werk is van buitenstaanders, is bewaarheid door het commentaar dat ik tijdens de beginfase van het proefschrift heb mogen ontvangen van oud collega en vriend Frans Willemsen en mijn zoon, Machiel Blok. Het commentaar van beiden, niet gehinderd door enige inhoudelijke kennis van het bestudeerde onderwerp, op de eerste concepten van delen van het proefschrift hebben mij geleerd dat de blik van een onbevangen maar betrokken en analytische buitenstaander van even grote waarde kan zijn als de bijdrage van vakspecialisten.

De Hogeschool van Amsterdam ben ik veel dank verschuldigd voor het feit dat ik in de gelegenheid ben gesteld mij gedurende vier jaar lang, twee dagen in de week aan het onderzoek te wijden. Dat leeftijd hierbij geen rol speelde, hetgeen nog eens formeel is bevestigd door een uitspraak van het College van Bestuur dienaangaande, getuigt van moed om te er kennen dat aan investeren in *human capital* meer waarde wordt gehecht dan aan korte termijn rendement. Bij een proefschrift staat uiteraard de inhoud voorop zonder een fraaie vormgeving komt deze niet of minder tot zijn recht. Mary Ann Smit ben ik voor het verzorgen hiervan en voor de overige ondersteuning veel dank verschuldigd. Ook wil ik Esmee Vonk, die een aantal van de interviews heeft uitgewerkt, hiervoor dank zeggen.

Een voor mij belangrijke inspiratiebron wordt gevormd door de studenten van de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam. Zij vormen de voorhoede van de toekomstige generatie HRM adviseurs. Hun nieuwsgierigheid en onbevengelijkheid hebben me het besef gegeven dat zij degenen zijn die daadwerkelijk vorm zullen moeten geven aan het HRM in de economie van de 21^e eeuw. Al kennen we niet alle antwoorden op de vragen die de toekomst zal stellen is in dit verband het credo van Karl Popper: optimisme als morele plicht voor mij een belangrijk kompas geweest om op te varen.

Veel voorwoorden van proefschrift eindigen met een schuldbekentenis richting partners en kinderen. Het weerspiegelt wellicht de marteling die veel promovendi moeten doormaken om hun studie (tijdig) tot een goed einde te brengen en waarbij de partner de enige was die nog enige troost kon bieden. In mijn geval zie ik daar geen aanleiding toe, integendeel lijkt me. Promoveren blijkt heel goed te combineren met allerlei huishoudelijke taken en met Machiel kan ik, sinds hij zelf is begonnen met een promotieonderzoek, ervaringen uitwisselen, al zijn de wetenschapsgebieden enigszins verschillend.

Mijn zelfgekozen traject was allesbehalve een martelgang maar een van grote vreugde, lering ende vermaak. Met uitzondering van de allerlaatste fase waarbij punten komma's moesten worden geplaatst, heb ik het traject als het moeilijkste maar tevens meest bevredigende project beschouwd uit mijn gehele loopbaan. Wout Buitelaar ben ik zeer erkentelijk voor het meedenken en het delen van zijn zeer rijke ervaring in de wereld van HRM en arbeid en het zeer minutieus door-nemen van de teksten. Dat hij hierbij een lichte voorkeur aan de dag legde voor een analoge werkwijze beschouw ik als een uiting van toegewijde ambachtelijkheid. Mijn promotor, Hans Strikwerda, is degene geweest die dit proces heeft gemaakt tot een leerrijke ontdekkingsreis waarbij hij achter iedere denkbeeldige beer op de weg een nieuw inzicht wist te openbaren of een bron aanboorde die tot dusverre voor mij onontsloten was geweest. En net als ik dacht, nu begrijp ik

wat hij bedoelt, was er alweer een nieuw verworven inzicht. Ik wil hiermee niet de indruk wekken van al te grote grilligheid, in tegendeel. Alle verslagen van de vele begeleidingsgesprekken die ik met hem heb mogen voeren, en die ik allemaal heb opgenomen, vertonen bij nalezing een verbijsterende consequentie en helderheid in denken. Er viel met Hans altijd te praten over nieuwe invallen, nieuwe literatuur of inzichten maar in een opzicht was hij onwrikbaar en dat waren de gekozen onderzoeksvragen en de opzet van de hoofdstukken. Dat in het moderne management het verouderde beginsel van *command and control* geleidelijk aan is vervangen door *trust and confidence* is door hem consequent in de praktijk gebracht bij de begeleiding van dit onderzoek. Hiervoor ben ik hem veel dank verschuldigd.

Waarom, afgezien van het min of meer verplichte karakter van een voorwoord, val ik u als lezer lastig met deze trivialia? Zij maken, hopelijk, duidelijk dat het einde van het tijdperk van het lineaire denken in zicht is en plaats zal moeten maken voor nieuw te ontwikkelen denkmodellen die ons in staat stellen te komen tot een nieuwe synthese van wat door Richard Rorty wordt geduid als 'Contingentie, ironie en solidariteit'. Daarnaast maken zij duidelijk, ook niet onbelangrijk voor een proefschrift dat HRM als onderwerp van studie heeft, hoe onvoorspelbaar een loopbaan kan zijn: Als Melle Vroom geen afscheid had genomen van de HvA en Rob Henneman me niet op het idee had gebracht en als de heer Penseel niet dat zaadje had geplant, enfin, u begrijpt het al: in de kenniseconomie van de 21^e eeuw zal het in het bijzonder draaien om *serendipity*, *convergence* en kleurpotloden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Hoofdstuk 1 HRM: Wat is het probleem?	17
1.1 Inleiding	17
1.2 Het ontstaan van HRM vanuit het perspectief van ontwikkelingen op het terrein van de arbeid in de Verenigde Staten	22
1.3 Het ontstaan van HRM vanuit het perspectief van de ontwikkeling van de onderneming	32
1.4 Het ontstaan van HRM vanuit een institutioneel perspectief	44
1.5 Onderzoeksopzet	46
Hoofdstuk 2 Theorievorming; theoretisch zoekkader	49
2.1 Inleiding	49
2.2 HRM Theorievorming	55
Hoofdstuk 3 Onderzoeksresultaten	69
3.1 Methodologische verantwoording	69
3.1.1 Validiteit en betrouwbaarheid	73
3.1.2 Betrouwbaarheid: Casestudy protocol en database	77
3.2 AkzoNobel N.V. (Decorative Paint Continental Europe)	81
3.3 Cordaid	89
3.4 KLM Cargo Air	97
3.5 Ministerie van Defensie: De Nederlandse missie in Uruzgan	109
3.6 Ministerie van Binnenlandse Zaken: Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk (OPR)	124
3.6.1 Functiegebouw Rijk	131
3.6.2 Inzetbaarheid	134
3.6.3 Mobiliteit	135
3.7 Analyse van cases	145
3.8 Analyse van cases aan de hand van de interviews	149
3.9 Triangulatie als methode	153
3.10 HRM krachttermen	161
3.11 HRM revisited	174
3.12 Samenvatting en conclusies van de case studies	185

3.13	De HRM discussie op internet	188
3.14	Bevindingen vanuit de intervisiegroep	192
3.15	Conclusies uit de verzamelde data	194
Hoofdstuk 4	Ontwikkeling van de interne organisatie van de MBE	196
4.1	Inleiding	196
4.2	Het ontstaan van de MBE	197
4.3	Opheffing van het co-locatiebeginsel	201
4.4	Veranderende grondslagen van het MBE concept. Terugkeer van co-locatie?	204
4.4.1	Een wijziging in de eigendomsverhoudingen	205
4.4.2	Toename van de rol van persoonsgebonden kennis	206
4.4.3	Verschuivingen in de machtsverhoudingen	207
4.4.4	Veranderingen met betrekking tot informatie en communicatie	209
4.4.5	Wijziging in het ontwerp van de organisatie: Toewijzen van beslissingsrechten	211
4.4.6	Afname belang materiële activa	211
4.5	Tot slot	222
Hoofdstuk 5	Transformaties van arbeid: van commodity naar human capital?	224
5.1	Inleiding	224
5.2	Transformaties van arbeid gedurende de laatste decennia	229
5.3	Institutionele ontwikkeling van arbeid	245
5.4	Conclusies	261
Hoofdstuk 6	Gevolgen voor HRM	266
6.1	Het ontstaan van HRM in Nederland	266
6.2	Institutionele issues	281
6.3	Betekenis voor HRM	287
6.4	Samenvatting en conclusie	291
Hoofdstuk 7	Samenvattende analyse en discussie	293
7.1	Inleiding	293
7.2	De beantwoording van de deelvragen	295
7.2.1	Hoe is de ontwikkeling van HRM als institutie verlopen?	295
7.2.2	Welke veranderingen kunnen we voorzien voor wat betreft de waarden, voorwaarden	

	en structuren, functies en rollen van HRM?	303
7.2.3	Wat zijn de gevolgen voor de huidige en noodzakelijke specialisaties en professionele technieken?	307
7.2.4	Wat zijn de mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van HRM voor het arbeidsrecht en voor het bestuur van ondernemingen?	309
7.2.5	Is er sprake van een paradigmawisseling van HRM en zo ja, wat zal het nieuwe paradigma zijn?	310
7.3	Terug naar de hoofdvraag	312
7.4	Discussie	314
Bijlage 1	Voorbeeld van een beeld van de afdeling Sociale Zaken	316
Bijlage 2	Overzicht geïnterviewden en deelnemers aan intervisiegroep	317
Bijlage 3	Bedrijfsbezoeken en overige activiteiten van NVP	319
Bijlage 4	Overzicht bezochte ondernemingen en instellingen in verband met stages en (afstudeer-)opdrachten van studenten van de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam tussen 2007 en 2012	320
Bijlage 5	Checklist voor de interviews voor de cases	322
Bijlage 6	Samenvatting van het onderzoek gebruikt bij de interviews	323
Bijlage 7	Meest voorkomende HRM items	324
Bijlage 8	Overzicht codes uit interviews	328
Bijlage 9	Cordaid's Code of Conduct	333
Bijlage 10	The Key Indicators Defined	336
Bijlage 11	Overall classification and methods, US, UK and the Netherlands	340
Samenvatting		345
Summary		360
Afkortingen		373
References		378

Inhoudsopgave figuren

Figuur 1.1	Drie invalhoeken van waaruit HRM zal worden beschouwd	22
Figuur 1.2	Schema van Williamson van de institutionele omgeving van de onderneming	45
Figuur 2.1	Causale relaties tussen de Organisatie Theorie en HRM, geïnspireerd door Scott 1981	52
Figuur 2.2	Eenzijdige keten-beïnvloeding	53
Figuur 2.3	Organisatietyperologie van McKelvey	53
Figuur 2.4	Model voor strategisch HRM van Martin-Alcazar	56
Figuur 2.5	Overzicht onderzoeksmethoden	68
Figuur 3.1	Groepsstructuur AKZO 2009	82
Figuur 3.2	Organogram van Cordaid	91
Figuur 3.3	Overall Operating Model van Cargo	99
Figuur 3.4	Samenstelling Joint Cargo team Air France-KLM Cargo 2007	100
Figuur 3.5	HRM organisatie Air France Cargo 2007	101
Figuur 3.6	HRM Organisatie KLM Cargo 2005	102
Figuur 3.7	Organogram Ministerie van Defensie	110
Figuur 3.8	Voorbeeld van een Battle Rhythm	122
Figuur 3.9	Samenhang en afbakening van de flex-projecten	131
Figuur 3.10	Inbedding functiegebouw Rijk in HRM instrumentarium	132
Figuur 3.11	De organisatiestructuur van TMC	139
Figuur 3.12	Het logo van TMC	141
Figuur 3.13	Keuzes en beperkingen in het vormgeven van <i>human resourcing practices</i>	180
Figuur 3.14	Golven die met elkaar in fase zijn	186
Figuur 3.15	Golven die niet met elkaar in fase zijn	186
Figuur 4.1	Business investment in the US, tangible and intangible investment (Ratio to business output)	214
Figuur 5.1	Groei van het aandeel kenniswerkers in de Verenigde Staten 1900-2000	231
Figuur 5.2	De wijzigende samenstelling van de beroepsbevolking in de Verenigde Staten 1900-1999	232
Figuur 5.3	Vroom's <i>Extended Expectation Model</i> voor de verklaring van motivatie en prestaties	235
Figuur 5.4	Twee dimensies van motivatie: een schematische voorstelling van de relatie tussen het niveau zelf-categorisatie, organisatiegedrag en verschillende motiverende factoren	236
Figuur 5.5	Het eind van de Organization Man (van Whyte) en de opkomst van de (post-)moderne mens	237

Inhoudsopgave tabellen

Tabel 1.1	Het veranderende karakter van de MBE (zoals ontstaan rond 1900)	35
Tabel 3.1	Opbouw personeelbestand per 30 juni 2010	112
Tabel 3.2	Opbouw personeelsbestand per 30 juni 2010	
Tabel 3.3	Totale personele samenstelling van Defensie (inclusief agentschappen), gespecificeerd naar geslacht	113
Tabel 3.4	Overzicht aantal militairen in ISAF per mei 2009	116
Tabel 3.5	Werkzame personen Nederland 2008 (x 1000)	126
Tabel 3.6	Samenvatting van de cases voor wat betreft de belangrijkste kenmerken	145
Tabel 3.7	Overzicht van de cases aan de hand van een aantal belangrijke kenmerken	145
Tabel 3.8	Metaforen en mensbeelden die zijn genoemd binnen de cases	146
Tabel 3.9	Indeling metacodes uit de interviews aan de hand van het schema van Williamson	156
Tabel 3.10	Indeling codes aan de hand van schema van Williamson, geaggregeerd. In aantallen en percentages	158
Tabel 3.11	Aantallen Quotes uit interviews op basis van codering ingedeeld in 20e eeuwse, transitiefase en 21e eeuwse economie	159
Tabel 3.12	Meest voorkomende betekenissen van het begrip functie. Aantal keer genoemd >10	161
Tabel 3.13	Uitspraken van geïnterviewden met betrekking tot <i>teams</i> , volgens specifieke aspecten	165
Tabel 3.14	Uitspraken van geïnterviewden met betrekking tot <i>kennis</i> , volgens specifieke aspecten	167
Tabel 3.15	Historisch overzicht van organisatie modellen op 3 analyseniveaus	176
Tabel 3.16	Relatie tussen de reacties en deelnemers in aantallen en % aan de hand van de range van reacties	189
Tabel 3.17	Relatie tussen de reacties en deelnemers in aantallen en % aan de hand van een vereenvoudigde range van reacties (weinig/veel)	189
Tabel 3.18	De 40 discussies met het hoogste aantal reacties	190
Tabel 4.1	Kenmerken van de drie industriële revoluties	198
Tabel 4.2	Social and Informational Prerequisites of Control	208
Tabel 4.3	Investerings in intangibles: Nederland vergeleken met de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk	220
Tabel 5.1	De vier basisfactoren voor de werking van de interne organisatie volgens Simon (linker kolom en middelste kolom) en de daarvoor relevante wijzigingen volgens Strikwerda (rechterkolom)	238

Tabel 5.2	Werkgeversstrategieën m.b.t. flexibiliteit met bijbehorende aspecten en contractvormen	243
Tabel 5.3	Attributie beslissingsrechten in de interne organisatie	251
Tabel 5.4	Werkzame zzp-ers van 15 tot 65 jaar naar kwartaal en sector (x 1000)	263
Tabel 6.1	Fasen in de ontwikkeling van personeelsbeheer naar HRM	276
Tabel 6.1	Management ideologieën sinds 1870	289
Tabel 6.2	Overzicht van een aantal belangrijke institutionele uitingen van HRM in Nederland samengesteld door de auteur	290

Hoofdstuk 1 HRM: Wat is het probleem?

Op de vraag wat hij doet voor de kost, antwoordt hij doorgaans: 'Ik ben Claude Picasso'.

Michel Guerin in *Le Monde*.¹

1.1 Inleiding

Docenten van een opleiding HRM (Human Resource Management) dienen na te denken over de vraag voor welke (toekomstige) werkelijkheid de studenten moeten worden opgeleid. Hoewel het voorspellen van de toekomst een hachelijke onderneming is², valt er veel te leren van het verleden. Bezien we het domein HRM dan kan worden geconstateerd dat er veel, soms tegengestelde, beelden bestaan over personeel en arbeid, over (de organisatie van) personeelsmanagement en over de wetenschappelijke benadering(en) van personeelsvraagstukken. Zo bestaat er een beeld van de ideale wereld met ondernemingen waar vlijtige personeelsleden tegen een rechtvaardige vergoeding, op een verantwoorde wijze nuttige producten vervaardigen en met inzet van al hun capaciteiten en in harmonieuze, doelgerichte samenwerking een optimale bijdrage leveren aan het functioneren van de onderneming. Een gemiddelde HRM functionaris zal er naar streven dit ideaalbeeld van een onderneming te bereiken en is verbaasd, soms zelfs gefrustreerd, dat dit steeds maar niet lukt. De wetenschapper bestudeert deze processen en probeert aan te geven dat de feitelijke organisatie hier en daar tekortschiet ten opzichte van een gehanteerd normatief of ideaalbeeld. Als iedereen zich nu maar keurig zou houden aan het voorgeschreven model, zal alles goed komen.³

Het afgesloten cliché van de directeur of manager die geluk wordt gewenst met zijn nieuwe functie middels het Joodse gezegde: Ik wens je veel personeel, is genoegzaam bekend. Achter deze verwensing gaat een wereld schuil van (andere) beelden van personeelsleden die andere activiteiten uitvoeren (of deze op een andere wijze uitvoeren) dan van ze wordt verwacht; die er niet zijn als hun aanwezigheid hoogst gewenst is; die meer salaris eisen op het moment dat het bedrijf er het slechtst aan toe is; die zich liever met het beleid bemoeien dan voor de uitvoering daarvan te zorgen; die heel lage scores geven op het medewerkers-tevredenheidsonderzoek vlak nadat ze zo'n mooi kerstpakket hebben ontvangen.

1 Uit: 360 nr. 19 27-10/10-11 2012

2 (Taleb, 2008)

3 Bolweg is van mening dat de wereld te complex is om passende praktijkoplossingen te verwachten van sociale wetenschappers. Een integrale en voor de praktijk bruikbare HRM-theorie bestaat naar zijn idee niet en is ook niet mogelijk (Bolweg, 2012)

Het feit dat verschillende beelden van de realiteit naast elkaar bestaan hoeft op zich niet problematisch te zijn. Ulrich Beck wijst op het feit dat een van de kenmerken van het (huidige) tijdperk van de tweede moderniteit is dat het denken in termen van of/of tot het verleden behoort: in plaats van wij of zij; de organisatie of de markt, werk of vrije tijd dwingt de huidige tijd om te denken in termen van en/en: organisatie en markt, natuur en samenleving, privaat en publiek, privé en werk.⁴ Problematisch wordt het pas als beelden uit de ene context (bijvoorbeeld het modernisme) worden gebruikt om verschijnselen te duiden die een andere context kennen (zoals het post-modernisme). Een tweede probleem is als beeld en werkelijkheid met elkaar worden verward. Zoals we dat kennen uit Plato's grot. Lorentz noemde het vraagstuk van de relatie tussen feit en interpretatie het kernprobleem van de theorie van de geschiedenis.⁵

Het lijkt er op dat HRM zich in een fase bevindt waarbij beelden (over personeel, over personeelsmanagement, over organisaties) die hun wortels hebben in de economie van de tweede industriële revolutie en haar instituties worden geprojecteerd op een 21^e eeuwse werkelijkheid van economie, arbeid, management en organisatie. Daarnaast is aan de orde of beeld en werkelijkheid wel met elkaar overeenstemmen. In zekere zin zijn beeld en werkelijkheid per definitie verschillend, maar (vereenvoudigde) beelden zijn zowel normatief (Aristoteles) en beschrijvend (Plato) noodzakelijk opdat de mens kan handelen. In een op de natuurkunde (positivisme) georiënteerde gedragswetenschap (als basis voor de personeelswetenschappen) werd er naar gestreefd dat de door de personeelswetenschappen gehanteerde beelden in de vorm van wetenschappelijke modellen een werkelijkheid zo betrouwbaar mogelijk representeerden. Betrouwbaar vooral in de betekenis van: betrouwbaar als grondslag voor handelen. In deze wetenschappelijke modellen worden beschrijving en normstelling al snel met elkaar verward. In het laatste kwart van de twintigste eeuw is daar een factor bij gekomen, de mediale cultuur. In het geval van de personeelswetenschappen uit deze mediale cultuur zich in de vorm van talloze niet- of quasiwetenschappelijke publicaties over management, organisatie, leidinggeven, e.d. In die mediale cultuur kan het gebeuren dat woorden, beelden, modellen niet meer verwijzen naar een feitelijke werkelijkheid, maar een werkelijkheid op zich zijn geworden. Indien beeld en werkelijkheid niet meer met elkaar overeenstemmen bestaat het risico dat het beeld een eigen leven gaat leiden, los van de werkelijkheid.⁶ Baudrillard spreekt over een *simulacrum*: een kopie zonder origineel.⁷

4 (Beck & Lau, 2005) Met het begrip tweede moderniteit zet Beck zich af tegen de na-oorlogse sociologie die niet heeft begrepen dat moderniteit een niet afgerond proces is (Hajer & Schwarz, 1997)

5 (Lorentz, 1987)

6 Een interessant voorbeeld hiervan is te vinden in (Baas, 1974); weergegeven in Bijlage 1

7 (Baudrillard, 1994)

In het publieke debat roepen bepaalde HRM-gerelateerde onderwerpen, soms heftige, emoties op. Hierbij gaat het om kwesties als bonussen, (de kwaliteit en noodzaak van) management⁸, de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd, herziening van het ontslagrecht⁹, de legitimiteit van vakbonden als belangrijkste institutionele vertegenwoordiger van werkenden binnen de SER of de legitimiteit van de SER zelf.¹⁰ Hoewel er ook op andere terreinen in de samenleving (zoals de (sociale) media, de politiek, de sport) sprake is van, zowel een grotere variëteit in standpunten als een grotere intensiteit waarmee deze worden verdedigd, staan deze heftige signalen niet op zichzelf maar vormen zij een uiting van een omslag in de arbeidsverhoudingen. Deze omslag verloopt schoksgewijs en wordt nog onvoldoende onderkend als een wezenlijke, verandering. Dit komt vaker voor in de geschiedenis: ook de eerste industriële revolutie werd pas achteraf als zodanig gedefinieerd. Het lijkt of er sprake is van een breuklijn tussen de economie van de 20^e en die van de 21^e eeuw.

De huidige arbeidsvraagstukken worden, behalve door veranderende opvattingen over arbeid, mede bepaald door een aantal fundamentele veranderingen binnen de economie. Deze veranderingen zijn het gevolg van de transitie van de tweede naar de derde industriële revolutie en hebben betrekking op de wijzigende aard van producten (*information goods*, de exploitatie van cultuur), de wijze van produceren, de wijzigende aard van de activa in het proces van waardecreatie, een andere relatie tussen kapitaal en arbeid en de wijze waarop ondernemingen georganiseerd zijn. Dit betreft structurele veranderingen in de economie en daarmee in de maatschappelijke verhoudingen, die in het debat veelal of als conjuncturele vraagstukken worden geduid of als operationele problemen. Dat wil zeggen, er wordt in verschillende publicaties wel gesteld dat er sprake is van fundamentele veranderingen maar dit lijkt eerder intuïtief dan analytisch; dat wil zeggen gebaseerd op beschreven, onderliggende structurele wijzigingen.

8 (Brink, Jansen, & Pessers, 2005)

9 (Bogaarts, 2007b) De toenmalige voorzitter van de FNV, Agnes Jongerius, verweet de werkgevers in 2009 onfatsoenlijk gedrag omdat ze niet zouden zijn verschenen bij een overleg. Professor Engelen hanteert in een artikel in NRC Handelsblad van 18-7-2012 over vermeend mismanagement bij de universiteiten populaire termen als 'lulkoek' en 'imbeciel'. In 1997 liet de minister-president Wim Kok zich ongewoon kritisch uit over de hoge bonussen in het bedrijfsleven en sprak van exhibitionistische zelfverrijking. Overigens zou hij zich hebben versproken en hebben bedoeld: exorbitant in plaats van exhibitionistisch. (Bogaarts, 2007a) Geraadpleegd 18-7-2012

10 Windmuller et al. schrijven in 1987 al dat de betekenis van de SER als institutie is afgenomen evenals de invloed van de deskundigen in de SER en dat de SER de laatste jaren 'buiten de hoofdstroom van de ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen is komen te staan'. Een deel van de taken van der SER is ook verschoven in de richting van de Stichting van de Arbeid (Windmuller, Galan, de & Zweeden van, 1987). Volgens een van de geïnterviewden zal het belang van de SER afnemen maar dat van de Stichting van de Arbeid niet.

De kern van het probleem dat in dit onderzoek aan de orde is, is dat de arbeidsmarktinstuties zijn ontstaan in de beginperiode van de tweede industriële revolutie (± 1875 - ± 1975). Arbeidsmarktinstuties zijn instuties die betrekking hebben op arbeidsmarktvragestukken. Instuties zijn door mensen ontworpen formele en informele regels, bedoeld om gedrag te reguleren.¹¹ Hierbij kan gedacht worden aan het arbeidsrecht, CAO's, vakbonden. Deze instuties hebben geleid tot specifieke governance modellen voor ondernemingen en tot specifieke vormen van de interne organisatie van de onderneming, naar structuur en processen, bijvoorbeeld een specifiek resource allocatieproces. Deze waren succesvol binnen de specifieke context en tijd waarin zij zijn ontwikkeld. De vrage is of deze instuties ook adequaat zijn voor het oplossen van vragestukken die door een andere context worden geïnduceerd en binnen een andere tijd zijn ontstaan, in het bijzonder wanneer er sprake is van een wijziging van de fundamenteën van de economie.

De contingentiebenadering in de organisatieetheorie gaat er van uit dat er geen sprake kan zijn van één enkele, meest efficiënte organisatievorm maar dat de context van een onderneming of instelling mede bepalend is wat in een specifieke situatie een meest efficiënte organisatievorm is. Dit impliceert een noodzakelijke aandacht voor veranderingen in de context. Deze contingentieetheorie zelf heeft zich evenwel beperkt tot operationele wijzigingen en structurele variabelen binnen de context van een onderneming, maar heeft nooit aandacht besteed aan het institutionele niveau. De vrage die bij de bestudering van de veranderende arbeidsinstuties aan de orde is, is of de actor zich bewust is van het feit dat er sprake is van een veranderende of nieuwe institutionele context die is gebaseerd op andere uitgangspunten. De actor (de personeelsfunctionaris) is immers zelf, zowel als persoon als professional, gevormd binnen de context van specifieke institutionele verhoudingen. Dat de operationele context van HRM verandert lijkt over het algemeen wel geaccepteerd. We zien derhalve een zoektocht naar nieuwe HRM instrumenten¹² die over het algemeen als doel hebben een oplossing te bieden voor als operationeel gepercipieerde vragestukken. De ontwerpers van deze instrumenten lijken echter over het hoofd te zien dat er niet alleen sprake zou moeten zijn van een verandering van vorm maar ook van inhoud.¹³ De consequenties van de veranderende grondslagen van de instuties, respectievelijk nieuwe institutionele verhoudingen, lijken niet gezien te worden door degenen die zeggen zich bezig te houden met de vernieuwing van het vakgebied HRM.

11 (Greif, 2006)

12 Het nieuwe werken, talentmanagement, empowerment, generatiemanagement, duurzaam HRM, HR analytics, personal branding. Zie voor dit laatste: (Blok, 2009)

13 Zie b.v. (Strikwerda, 2010a)

Het voorliggende onderzoek richt zich met name op de meer structurele veranderingen, in het bijzonder de institutionele veranderingen, die zich voordoen in de economie en in mindere mate op de conjuncturele. Om inzicht te krijgen in de wijze waarop bestaande problemen efficiënt kunnen worden opgelost en hoe het vakgebied HRM zich, al dan niet, verder zou kunnen ontwikkelen zullen eerst de huidige ontwikkelingen moeten worden geduid in het licht van de historische ontwikkeling. Om deze ontwikkelingen te kunnen onderzoeken is, zoals gezegd, gebruik gemaakt van het begrip institutie. Daar de institutionele grondslagen van HRM niet zijn geformuleerd binnen het vakgebied HRM maar in het vennootschapsrecht, het arbeidsrecht en in de neo-klassieke economie dienen de institutionele grondslagen van deze vakgebieden als uitgangspunt te worden gebruikt binnen het voorliggende onderzoek. Het gebruiken van theorieën van buiten het vakgebied HRM komt bovendien de wetenschappelijke distantie ten goede.

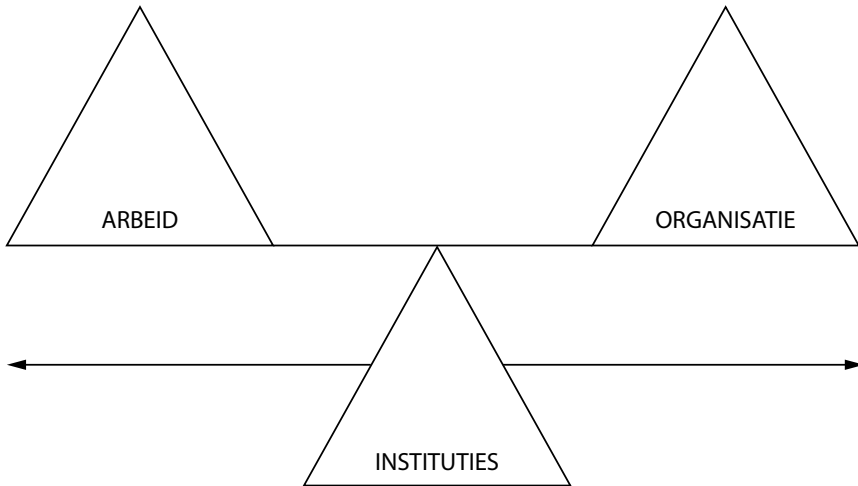
Instituties vormen, volgens Greif, de motor van de geschiedenis.¹⁴ Instituties regelen eigendom, maken contracten met een langere looptijd mogelijk, reduceren complexiteit in de betekenis van handelingsalternatieven en vormen de context waarbinnen managers besluiten kunnen nemen in weerwil van niet-perfekte informatie.¹⁵ Inzicht in het ontstaan en de ontwikkeling van instituties kan ertoe bijdragen dat gedragspatronen en andere regelmatigheden worden ontdekt waarmee het begrip over waarom de dingen gaan zoals ze gaan, of juist niet, wordt vergroot. Het domein HRM kan derhalve worden benaderd vanuit drie invalshoeken:

- het perspectief van historische ontwikkelingen op het terrein van de arbeid, in het bijzonder in de Verenigde Staten
- het perspectief van de ontwikkeling van de interne organisatie van de onderneming
- het institutionele perspectief waarbij we HRM beschouwen als een institutie en verklaren vanuit de samenhang tussen mens- en maatschappijbeelden, governance modellen en *resource allocation*.

Deze drie factoren zijn weergegeven in figuur 1.1

14 (Greif, 2006) en (Hardt & Negri, 2009)

15 (Picot, Dietl, & Franck, 2005)

Figuur 1.1 Drie invalhoeken van waaruit HRM zal worden beschouwd

1.2 Het ontstaan van HRM vanuit het perspectief van ontwikkelingen op het terrein van de arbeid in de Verenigde Staten

Als uitgangspunt wordt in deze studie HRM voornamelijk beschouwd als een functie binnen de onderneming die de relaties tussen de mens en organisatie regelt.¹⁶ Voornamelijk, omdat dit onderzoek kan leiden tot een nadere bepaling van het begrip HRM en derhalve tot een nieuwe definitie. Waarom begint de zoektocht in de Verenigde Staten? De Verenigde Staten kunnen worden beschouwd als de bakermat voor de ontwikkeling van HRM in Nederland. Dit hangt nauw samen met de kracht en betekenis van het ontstaan van de Modern Business Enterprise (MBE) zoals zal worden verduidelijkt in hoofdstuk 4. Ook in Europa zien we vanaf het eind van de 19^e eeuw vormen van HRM ontstaan die incidenteel hun invloed hebben gehad op de ontwikkeling van HRM in Nederland. Maar het algehele beeld, zoals we dat tot nu toe kennen, is dat de invloed vanuit de Verenigde Staten overheersend is.

Het begrip Human Resource Management geeft op zich goed aan waar het in de kern om draait: het managen (beheren/reguleren) van de mens als productiefactor. Hoewel het begrip HRM al werd gebruikt in de jaren vijftig van de twintigste

¹⁶ Het begrip organisatie wordt hier ruim opgevat. Strikwerda definieert een organisatie als volgt: Een organisatie (in de zin van de interne organisatie van een onderneming of instelling) is een systeem voor de doelgerichte en doelbewuste coördinatie van de activiteiten binnen en van de onderneming (Strikwerda, 2002)

eeuw is er sprake van een, relatief jong, fenomeen dat vanaf de jaren tachtig opnieuw in de belangstelling staat. Vanaf de negentiende eeuw doemen begrippen op als *industrial relations*, personeelszorg en -management binnen bedrijven, in eerste instantie bij grote bedrijven die veelal als eerste gebruik maakten van het concept van de MBE.¹⁷ Later zien we dat terug in de (vak-)literatuur en nog later ook binnen opleidingsinstituten. Hiermee werd HRM als functie binnen de onderneming formeel geïnstitutionaliseerd. In dit onderzoek wordt geen onderscheid gemaakt tussen HRM en personeelsmanagement. Alhoewel de term *resource* in HRM een fundamentele wijziging suggereert (ten opzichte van de eerder gebruikte uitdrukking *human relation management*), immers in de neo-klassieke economie geldt de factor arbeid als productiemiddel (*resource*) als een ingekochte *commodity*, niet als drager van het kapitaal van de onderneming, waar in de hedendaagse opvatting de factor arbeid via kennis wel als mededragers van het kapitaal wordt gezien, weerspiegelt de invoering van de term HRM niet een fundamentele wijziging in haar functie. Voorlopers van het begrip HRM zoals *industrial relations*, *social welfare*, personeelszorg, -management, -beleid kunnen worden beschouwd als verschijningsvormen van HRM die we zowel vroeger als nu tegenkomen maar in andere gedaantes, met andere accenten, instrumenten en verwachtingen vanuit de omgeving.¹⁸ HRM kan worden beschouwd als een institutie die zich binnen organisaties, in brede zin, bezig houdt met het *human capital*. In die zin is het opvallend dat er pas zo laat in de geschiedenis sprake is van een systematische benadering van de factor arbeid waarbij arbeid wordt beschouwd als onderdeel van de onderneming in plaats van als een ingekochte *commodity*.¹⁹

De opkomst van personeelsafdelingen bij bedrijven in de Verenigde Staten valt toe te schrijven aan verschillende factoren. Er wordt van uitgegaan dat de eerste personeelsafdeling in de Verenigde Staten werd opgericht door B.F. Goodrich Company rond 1900.²⁰

Jacoby (2004) onderscheidt drie ontwikkelingen die zich rond 1900 in de Verenigde Staten voltrokken: de opkomst van het Scientific Management, het ontstaan van

17 Ook begrippen als personeelsbeleid, personeelswerk, personeelsadministratie, personeel en organisatie (P&O) werden gebruikt. Zie (Schaftrat, 1989), (Baas, 1974)

18 (Jacoby, 2004)

19 Het verschijnen van het boek van Becker, *Human Capital*, in 1964, dat betrekking had op human capital in de economie als geheel, heeft ook niet geleid tot een andere benadering van personeelsbeleid. (Becker, 1993)

20 De National Cash Register Company zou in 1902 beschikken over een 'labour department' maar de meeste personeelsafdelingen in de VS zijn rond 1912 ontstaan. Voor die tijd was de personeelsfunctie in handen van de voorman of de eigenaar. Wel is er, rond de eeuwwisseling sprake van functionarissen (employment agents en clerks) die zich bezig hielden met tijdsregistratie en het uitbetalen van de salarissen. (Eilbirt, 1959)

allerlei vormen van bedrijfsmaatschappelijk werk en een beweging van vocational education.²¹

Frederick Taylor wordt over het algemeen beschouwd als de grondlegger van het *Scientific Management*. Zijn *Principles of Scientific Management* publiceerde hij in 1911. Daaraan voorafgaand bestond er al, rond 1880-1890, een beweging, de zogeheten *Systematic Management Movement*, waar het werk van Taylor uit voortkwam.²² Braverman wijst er op dat de voorgangers van het *Scientific Management* bestonden uit auteurs die schreven over arbeidsdeling zoals Adam Smith, Charles Babbage en William Petty.²³ Volgens Kanigel heeft Taylor gezocht naar literatuur over de hoeveelheid arbeid die een mens kan verrichten op een dag, maar de onderzoeksresultaten die hij vond spraken elkaar hopeloos tegen.²⁴ Een van de eerste ingenieurs en ondernemers die nadrukkelijk wees op de noodzaak van *scientific management* was Henry Towne. Hij publiceerde een artikel in 1886 getiteld: "The engineer as an economist". Hij schreef: "*the management of work is unorganized, is almost without literature, has no organization or medium for the interchange of experience, and is without associations or organizations of any kind....The remedy ... (sic) should originate from engineers*".²⁵ Ingenieurs speelden volgens Noble een belangrijke rol bij de invoering van het *Scientific Management*.²⁶ Taylor beschrijft in *The Principles of Scientific Management* een methode die er toe moet leiden dat fabriekswerk efficiënter wordt uitgevoerd, de arbeiders beter worden betaald en de opbrengsten van het bedrijf stijgen.²⁷ Taylor heeft duidelijke opvattingen over de wijze waarop arbeiders hun werk verrichten. Hij is van mening dat arbeiders er niet van nature naar streven om optimaal te presteren. Ze zouden bang zijn dat, als ze harder gaan werken, zich dit tegen hen keert omdat de ondernemer dan toe zou kunnen met minder arbeiders. Hij spreekt van *soldiering*: het beperken van de output. Taylor is het niet eens met deze redenering. Zijn opvatting is dat als de arbeid efficiënter wordt georganiseerd dit juist ten goede komt aan de arbeiders omdat ze dan meer gaan verdienen, de onderneming een grotere winst maakt zodat de productie toeneemt, de afzet als gevolg van schaalvergroting toeneemt en als gevolg daarvan ook de werkgelegenheid stijgt. De drie peilers waar de methode van het *Scientific Management* op zijn gebaseerd zijn de volgende:

21 (Jacoby, 2004)

22 (Johansson, 1991)

23 (Braverman, 1974)

24 (Kanigel, 1997)

25 (Noble, 1977)

26 *Ibid.* Ook in Nederland is de invloed van ingenieurs op de bedrijfsvoering groot. Over de (beperkte) invloed van het scientific management in Nederland, zie (Bloemen, 1988; Oldenziel, 2000).

27 (Taylor, 1911)

1. Het vervangen van de subjectieve beoordeling (hoe het werk het best uitgevoerd moet worden) van de arbeider door een wetenschappelijke beoordeling.
2. De door op wetenschappelijke inzichten gebaseerde toe te passen methode voor de selectie en ontwikkeling van de arbeider nadat elke arbeider afzonderlijk was bestudeerd, onderwezen en getraind.
3. Een intensieve samenwerking tussen het management en de arbeider zodat zij samen het werk uitvoeren overeenkomstig de wetenschappelijke wetten (*laws*) die daarvoor zijn ontwikkeld.

Taylor voegde hier nog een set maatregelen aan toe om dit mogelijk te maken zoals het opzetten van een afzonderlijke afdeling; een *planning department*. Deze afdeling diende zich bezig te houden met het uitvoeren van de tijd- en bewegingstudies, het trainen van de arbeiders, het verschaffen en vervangen van gereedschappen, het plannen van het werk en het bijhouden van de verdiensten. De traditionele voorman zou verdwijnen en zou moeten worden vervangen door functionarissen voor acht gespecialiseerde functies; de *expert teachers*, vaak zelf ervaren arbeiders die optreden als functioneel leidinggevende.²⁸ Het is een verregaande vorm van arbeidsspecialisatie, niet alleen op het niveau van het werk zelf, maar ook op het niveau van leidinggeven, die mede de kiem heeft gelegd voor het opzetten van afzonderlijke afdelingen die zich met personeelszaken gingen bezig houden.

Taylor was van mening dat dankzij zijn methode, het (minimum-)salaris langs wetenschappelijke weg kon worden vastgesteld. Volgens het taak-bonussysteem kregen de werkers een minimumloon (vastgesteld op basis van de markt van vraag en aanbod) en als ze hun werkzaamheden binnen de vastgestelde tijd uitvoerden, daarenboven een premie tussen de 30 en 100%.²⁹ De vakbonden waren hier fel tegen gekant. Zij waren van mening dat er hierdoor geen ruimte meer was om te onderhandelen over de salarissen. Zij wendden zich tot het Congres dat een onderzoek uitvoerde hetgeen leidde tot een veroordeling van zijn methode in 1915.³⁰

Wat opvalt bij de beschrijving die Jacoby geeft is de achtergrond waartegen deze ontwikkelingen zich afspelen en die hij wel aanduidt maar niet verder uitwerkt. Het gaat hierbij met name om de impact van de migratie die zich in die tijd afspeelt in de Verenigde Staten die ook moet worden beschouwd vanuit de economische ontwikkeling. De tweede industriële revolutie wordt gekenmerkt door

28 Hij noemt de inspector, de gang boss, the speed boss, de repair boss, de time clerk en de disciplinarian die de arbeider interviewt (!) als er sprake is van een conflict met een van de andere bazen.

29 (Johansson, 1991)

30 (Johansson, 1991)

een sterke groei van industriële bedrijven die werd bevorderd door de Eerste Wereldoorlog. De kiem van het ontstaan van grote ondernemingen lag evenwel in de opkomst van de spoorwegen en de telegraaf in de Verenigde Staten, waardoor er grote markten ontstonden, in combinatie met de kapitaalsintensieve zware industrie, die om schaalvoordelen vroeg. Omdat deze groei gepaard ging met een tekort aan arbeidskrachten, werden deze op grote schaal geïmporteerd, voor een belangrijk deel uit Europa. Veel van deze migranten waren ongeschoold en spraken geen Engels. Volgens Jacoby bestond 2/3 van de migranten die tussen 1870 en 1910 naar de Verenigde Staten kwamen uit ongeschoolden. Zij maakten wel een belangrijk deel uit van de *manufacturing labor force* in sommige bedrijfstakken, zoals de katoenindustrie, zelfs 69%.³¹ Dit leidde er (mede) toe dat de arbeidsmarkt in bepaalde opzichten onstabiel was. Zo was de mobiliteit onder de migranten groot. Daarnaast was er sprake van taalproblemen en waren er spanningen op de werkvloer vanwege de etnische heterogeniteit. Van de migranten die afkomstig waren uit Europa hadden velen een agrarische achtergrond. Dit leidde er volgens Jacoby toe dat zij een pre-industriële werk-ethiek inbrachten in de fabrieken die meer was afgestemd op seizoensarbeid wat zich niet goed verhiel met de industriële discipline.³² Veel migranten kwamen overigens niet naar de Verenigde Staten met als doel zich daar permanent te vestigen (zoals vaker het geval is met migranten). Het is goed denkbaar dat dit van invloed is geweest op de mate van binding die deze arbeiders voelden met het bedrijf. De precieze invloed die deze migratieproblematiek heeft gehad op de onderlinge verhoudingen op de werkvloer, op de relatie tussen de voormannen en de werknemers, en als gevolg daarvan, op het ontstaan van diverse initiatieven op het welzijnswerk, de vakbondsproblematiek en derhalve op het ontstaan van HRM, blijft in de literatuur onderbelicht maar rechtvaardigen nader onderzoek. Korver is een van de auteurs die daar aandacht aan besteedt maar dan niet ten aanzien van het ontstaan van HRM.³³ Sierksma verwijst eveneens naar de belangrijke rol die de migratie (hij spreekt van een *culture of ethnicity*) speelt bij de industrialisering in de Verenigde Staten.³⁴

Aan het eind van de 19^e eeuw was er een veertigtal bedrijven in de Verenigde Staten dat winstdelingsprogramma's kende en ook voorzieningen zoals kantines aanbracht. Dit was het begin van de Amerikaanse bedrijfswelzijn-beweging. De achterliggende gedachte was volgens Jacoby om stakingen te voorkomen maar ook om de arbeider op te voeden. Dat blijkt onder andere uit het soort activiteiten dat werd georganiseerd: het opzetten van spaarclubs, bedrijfspicnics, zangwedstrijden, verplichte religieuze bijeenkomsten, lessen burgerschapskunde,

31 (Jacoby, 2004)

32 Idem 25

33 (Korver, 1990)

34 (Sierksma, 1990)

uitjes en het afleggen van huisbezoeken. Ook waren er bedrijven die huisvesting verzorgden voor de arbeiders. Sommige bedrijven verstrekten, wat we tegenwoordig in Nederland een aanrechtsubsidie zouden noemen: een premie voor getrouwde mannen zodat hun vrouw niet hoefde te werken. Men trachtte op deze wijze de teamspirit te bevorderen en de arbeiders aan zich te binden. Dat wil zeggen, met name de geschoolde arbeiders want die waren schaars. Een aantal van de activiteiten had een sterk normatief karakter en richtte zich ook op het versterken van het gezin als hoeksteen van de samenleving. De namen van de tijdschriften die werden uitgegeven laten dit onder andere zien: *The American Sugar Family*, *the Minute Family*, *The Family Wash*.³⁵ Dergelijke activiteiten waren geïnspireerd door Christelijke waarden die onder meer inhielden dat een grotere welvaart ook grotere verantwoordelijkheden met zich meebrengt. Een van de protagonisten van het welzijnswerk was John D. Rockefeller, een vrome Baptist, die van mening was dat industrieel leiderschap ook betekende dat de condities waaronder mensen werken verbeterd moesten worden.

Daarnaast waren er bedrijven die *employment-departments* kenden. Deze laatste hielden zich bezig met werving, salarissen en het bijhouden van personeelsdossiers. Het bedrijfsmaatschappelijk werk, waarvan Duitse ondernemingen de pioniers waren in de 19^e eeuw, ontstonden in de Verenigde Staten rond 1890. Daarnaast was er de beweging van het *vocational education* (beroepsonderwijs).

Naarmate de industrialisatie in de Verenigde Staten voortschreed nam de ontevredenheid onder ondernemers, sociale hervormers en onderwijzers over het publieke onderwijs toe.³⁶ Het onderwijs zou onvoldoende meegaan met de snelle economische en sociale veranderingen. Er kwam een hernieuwde belangstelling voor *manual education* (handarbeid). Voor jongens betekende dit het aanleren van vaardigheden zoals hout- en metaalbewerking, pottenbakken en tuinieren. Voor meisjes hield dit in dat zij vakken leerden zoals naaien, koken en wassen en strijken. Voorstanders waren van mening dat de arbeidsethos, die werd beschouwd als de basis van de samenleving, hierdoor werd versterkt. We moeten hierbij denken aan: "*habits of neatness, accuracy, order and thoroughness; they exercise the judgment, will and conscience; they present an incentive to good work in all directions*".³⁷ Hoewel de notie werd gehanteerd dat handarbeid geschikt was voor alle kinderen was het in de praktijk vooral gericht op stedelijke studenten, afkomstig uit de arbeidersklasse en op andere groepen waarvan werd gedacht dat een flinke dosis arbeidsethos nuttig was zoals African Americans uit het Zuiden en indianen. Voor het bedrijfsleven waren deze vaardigheden echter onvoldoende.

35 (Jacoby, 2004)

36 (Jacoby, 2004)

37 (Jacoby, 2004) die een onderwijzer citeert uit 1893.

De industrie had, vooral vanaf 1890, behoefte aan monteurs, reparateurs en onderhoudsmonteurs. Als antwoord op deze behoeften gingen veel bedrijven er toe over om bedrijfsopleidingen op te zetten. In 1913 werd door een aantal bedrijven de National Association of Corporate Schools (NACS) opgezet die vijf jaar later 140 leden telde. Hoewel bedoeld om geschoolde arbeiders op te leiden hadden deze scholen een sterke anti vakbondshouding. De gedachte was dat de arbeiders, door ze te scholen, een sterkere binding zouden krijgen met het bedrijf en minder ontvankelijk zouden zijn voor de invloed van de vakbonden. Vanuit de kleine en middelgrote ondernemingen werd in 1895 een soortgelijke organisatie opgezet, de National Association of Manufacturers (NAM). Het doel van de NAM was, naar het voorbeeld van Duitsland, om het handarbeidsonderwijs te vervangen door beroepsonderwijs, gericht op de behoeften vanuit het bedrijfsleven.

Naast deze bedrijfsscholen kwam er ook een beweging op gang om beroeps-
onderwijs op te zetten. Het beroepsonderwijs moest het vacuüm vullen van het reguliere onderwijs. Voor 1890 was het niet gebruikelijk dat arbeiderskinderen de high school bezochten die vooral was bedoeld als voorportaal voor het college. Vanaf die tijd nam de toestroom naar de high school sterk toe. Volgens sommigen was de high school echter niet geschikt voor leerlingen die meer *manually minded* waren. De *drop out rate* op deze scholen was dan ook hoog en veel van deze kinderen gingen werken als laagbetaalde hulpjes in *blind alley jobs*. Dit leidde tot een roep om beroepsonderwijs. Hervormers die zich hiermee bezig hielden waren Frank Parsons en Meyer Bloomfield.³⁸ Parsons, een *most unusual individual* volgens Jacoby, was een ingenieur, jurist en utopist die van mening was dat vooruitgang niet kwam vanuit de *upper class*. Hij was zowel voorstander van de achturige werkdag als een reactionair die tegenstander was van onbeperkte immigratie omdat hij bang was dat Amerika zijn *'heroic blood by the foul admixture of serfhood ... pouring in from Europe'* zou verliezen. Hij werd hoofd van het Breadwinners' College in Boston in 1905 waar jonge immigranten studeerden waarvan sommigen een bloeiende carrière maakten maar de meesten bleven steken in uitzichtloze baantjes. Parsons zette in 1907 het Vocational Bureau of Boston op. Hij ontwikkelde ook een counseling techniek die de standaard werd voor de *vocational guidance* beweging. Deze techniek hield in dat de leerling in de eerste plaats, als voorbereiding op een persoonlijk interview, een uitgebreide zelf-analyse moest maken middels een essay om zijn eigen sterke en zwakke punten te leren kennen. Op basis daarvan moest hij zelf zijn beroepsmatige bestemming bepalen. Vervolgens ging hij op zoek naar een baan die daarbij aansloot. De beweging maakte een onderscheid tussen een beroep (*vocation*) en een baan (*job*). De scholen hadden echter, ook volgens Bloomfield zelf, weinig direct effect op het beleid binnen ondernemingen. Indirect hadden ze wel een grote

38 (Jacoby, 2004)

impact op de industrie. Dat was het gevolg van het ontwikkelen van een nieuw beroep van personeelsmanager dat door de opvolger van Parsons, Bloomfield, werd beschouwd als een instrument om de *vocational* principes te introduceren in de industrie. Vanuit het Vocational Bureau of Boston werd in 1912 de Boston Employment Managers' Association (EMA) opgericht. In die tijd waren er, in de omgeving van Boston, weinig bedrijven die een *employment*- of personeelsmanager in dienst hadden. Slechts een klein aantal leden van de EMA bestond in de beginjaren uit personeelsmanagers. De meeste leden waren docenten (*educators*) en hervormers. Onder de aanhangers van Bloomfield bevonden zich veel bekeerlingen uit de kringen van de *vocational guidance*, *industrial education* en de *labor market reform* bewegingen.

De achterliggende gedachte voor de oprichting van de EMA was drieledig. Ten eerste was het bedoeld om meer bekendheid te geven aan personeelsmanagement en het versterken van de band tussen de scholen en de industrie. Bloomfield beschouwde de personeelsmanager als de intermediair tussen training, begeleiding en *industrial employment*. De scholen zorgden voor de benodigde vaardigheden, de begeleiding zorgde er voor dat de leerlingen effectief werden geplaatst en dus was de personeelsmanager de ideale tussenpersoon. Daarnaast was de EMA er op gericht om het *life long employment* te stimuleren. Op die manier werd een continue begeleiding van de leerling gegarandeerd, ook nadat deze de school al had verlaten. De methoden die hierbij werden gebruikt waren dezelfde als die werden gebruikt bij de *vocational guidance*. Ook hierbij speelden de personeelsmanagers een belangrijke scharnierfunctie. Er bestonden diverse personele dwarsverbanden tussen de Nationale Vocational Guidance Association (NVGA) en de vroege personeelsmanagementbeweging. De derde reden voor de oprichting van de EMA was de rol die werd toegedacht aan personeelsmanagers, niet alleen bij *misemployment* en *underemployment* maar ook bij het oplossen van werkloosheid onder andere door er voor te zorgen dat er zo weinig mogelijk tijdelijke, *blind-alley jobs* zouden zijn. De samenwerking tussen personeelsmanagers en de *vocational schools* was volgens Jacoby, in ieder geval in de omgeving van Boston, intensief. Volgens hem was de typische personeelsmanager in sterke mate beïnvloed door de *vocational guidance* filosofie die inhield dat de juiste persoon gevonden kon worden voor de juiste baan en dat zij veel waarde hechtten aan individuele verschillen tussen belangstelling en aanleg. Het zoeken van aansluiting tussen beide zou leiden tot 'industriële harmonie'.^{39 40}

39 (Jacoby, 2004) Het begrip industriële harmonie wordt niet nader toegelicht maar, gezien de context, wordt hier waarschijnlijk bedoeld op een goede aansluiting tussen individuele mogelijkheden van werkers en de behoeften van ondernemingen

40 We zien dat hier een overeenkomst met de dilemma's waar veel HRM-ers tot op de dag vandaag nog steeds mee worstelen: ben ik er voor de onderneming of voor de medewerker.

Geïnspireerd door de *vocational guidance* methodes, bedienden de personeelsmanagers zich van de volgende methoden:

- Testen en andere rationele selectietechnieken.
- Het identificeren van functies en het verzamelen van informatie over specifieke kenmerken van functies (*job-analysis*).
- Gedetailleerde gegevens bijhouden (over productiviteit en *performance*)
- Loopbaanontwikkeling en interne promotieplannen.

Bij de invoering van het *Scientific Management* speelden de vakbonden een bijzondere rol. Aanvankelijk werd er van uitgegaan dat er geen directe band bestond tussen het Taylorisme of andere vormen van efficiency management en de activiteiten van de vakbonden.⁴¹ Nieuw onderzoek uit het eind van de jaren 90 laat echter zien dat er al ver voordat Taylor zijn *The Principles of Scientific management* publiceerde in 1911 sprake was van stakingen, passief verzet, walkouts, het vernielen van machines en het slaan van medewerkers tegen het gebruik van stopwatches⁴², tijdkaarten en maatregelen om de snelheid van *machine cutters* te meten.⁴³ Dit verzet kwam overigens niet alleen van vakbonden (want het lidmaatschap van de bonden lag in de industriële sector in de Verenigde Staten rond 1910 rond de 7%) maar voor een groot gedeelte van arbeiders die niet lid waren van een vakbond.

Ten tijde van de tweede industriële revolutie speelde de voorman op de werkvloer van een fabriek een belangrijke rol als leidinggevende. Hij vervulde ook een aantal essentiële personeelsfuncties zoals werving, het vaststellen van de hoogte van het salaris, het houden van toezicht en ontslag. Werving gebeurde vaak op grond van een persoonlijk (familie-)netwerk en langs etnische lijnen en op grond van beelden die er bestonden van bepaalde bevolkingsgroepen (Ieren en Duitsers werden beschouwd als goede, geschoolde arbeiders; Polen en Hongaren waren geschikt voor zwaar werk; Joden werden beschouwd als handig; Roemenen als oneerlijk etc.⁴⁴). Ook kwam het voor dat voormannen werden omgekocht zowel bij het verkrijgen van werk als bij het voorkomen van ontslag. De voormannen deden weinig aan loopbaanontwikkeling. Zij hadden er belang bij om goede arbeiders bij zich te houden in plaats van te laten doorstromen naar andere afdelingen. De wijze van aansturing die door de voorman werd gehanteerd stond bekend als het *drive system*; vergelijkbaar met de methode van de slavendrijvers. Dit hield in: strak toezicht, vloeken, mishandeling en bedreigingen.⁴⁵ In tijden dat het economisch slecht ging konden de arbeiders weinig anders doen dan dit gedrag

41 (Johansson, 1991)

42 (Johansson, 1991)

43 (Johansson, 1991)

44 (Jacoby, 2004)

45 (Jacoby, 2004)

accepteren. In die periodes komt ontslag op grond van verzet minder vaak voor dan in periodes dat het economisch beter gaat. Dit *drive system* zorgde voor een onzekere en instabiele arbeidsmarkt.

De vakbonden hadden er belang bij dat er een eind kwam aan deze willekeur en ondersteunden voorstellen om een standaard salaris in te voeren in plaats van systemen gebaseerd op prestatie of vaardigheden. De bonden droegen er ook toe bij dat de regelgeving toenam. Bonden maakten, op lokaal niveau, afspraken met werkgevers over de regels waar werknemers zich aan moesten houden. Dit waren soms contracten van tientallen pagina's. Daarnaast controleerden de bonden de toegang tot het vak door het aantal leerlingen te beperken of de tijd die vereist was voordat de leerlingen gezet (*journeyman*) kon worden te verlengen. Rond 1900 veranderde dit omdat, als gevolg van de toenemende arbeidsdeling en de introductie van nieuwe machines, de behoefte aan gespecialiseerde werkers afnam en derhalve ook de behoefte aan leerlingen.⁴⁶ Scholingsactiviteiten vanuit de vakbonden namen vanaf die tijd af maar afspraken over *closed shops* (wat inhoudt dat medewerkers alleen konden worden aangenomen via de vakbonden) namen toe. De invloed van de voormannen verminderde hiermee.⁴⁷

Uit het bovenstaande blijkt dat de opkomst van HRM is bepaald door een specifieke, historische situatie. Factoren die van invloed waren, zijn: de opkomst en groei van industriële bedrijven, de machtsrelaties op de werkvloer, de vakbonden die belang hadden bij een grotere regulering van de arbeid, de opkomst van de ingenieurs en, meer in het algemeen, de opkomst van de sociale wetenschappen. Daarnaast was er een aantal sociale bewegingen (de opkomst van het welzijnswerk, *vocational education*) die gezien moeten worden in het licht van de sociale onrust in die tijd. Het was de tijd van de wederopbouw na de Amerikaanse burgeroorlog. Er was angst voor het opkomende socialisme; in Rusland vond een revolutie plaats. Vanwege de snel groeiende migratie en de snel groeiende steden ontstond er ook een kennelijke behoefte om mensen (vooral de migranten, die niet altijd hoog geschoold waren) in bredere zin op te voeden en te vormen.

We zien de eerste tekenen van institutionalisering van HRM in de oprichting van verschillende organisaties op het terrein van *vocational education* en management.⁴⁸ De oudste HRM beroepsvereniging stamt uit 1913.⁴⁹

46 (Jacoby, 2004) 18/19

47 (Jacoby, 2004)

48 Zoals EMA, NAM, NACS, NVGA, AMA, NPA.

49 In dat jaar werd de NACS opgericht die in 1922 fuseerde met de Industrial Relations Association of America (opgericht in 1918 als de National Association of Employment Managers) tot de National Personnel Association die in 1923 de American Management Association werd. <http://www.amanet.org/advantage/Our-History.aspx> Geraadpleegd op 29-7-2012.

1.3 Het ontstaan van HRM vanuit het perspectief van de ontwikkeling van de onderneming

De functie van HRM is ontstaan binnen en mede gevormd door de context van wat Chandler (1977) noemt de *Modern Business Enterprise (MBE)*.⁵⁰ Deze MBE werd mogelijk door een wijziging in het vennootschapsrecht. Het vennootschapsrecht in de Verenigde Staten is per staat geregeld. De oudste ondernemingsvormen (*modern corporate structure*) in het Amerikaanse recht (geërfd van de Britten) is die van de franchise waarbij de overheid het privilege verleende om een veer of een spoorweg te exploiteren. Omdat dit het enige vigerende model was, werd dit ook gehanteerd voor de opkomende moderne ondernemingen. Dit leidde tot een charter en tot 1811 werd voor ieder charter een afzonderlijke wet (act) gemaakt. In deze charters werd ook de kapitaalbreng tot in detail geregeld. De groei van het aantal ondernemingen leidde tot meer generieke wetgeving: New York nam in 1811 een (beperkte) wet aan voor *manufacturing enterprises*. Connecticut volgde in 1837 en hiermee werd het prototype gecreëerd voor het moderne ondernemingsrecht. Dit proces was aan het eind van de 19^e eeuw afgerond toen de statelijke *general incorporation laws* het instrument waren geworden waarmee *corporate charters* konden worden gecreëerd.⁵¹ Met deze wetgeving werd een scheiding doorgevoerd tussen het vennootschappelijk kapitaal en het privékapitaal van de eigenaar van de vennootschap. Deze scheiding maakte kapitaalscumulatie mogelijk, die nodig was voor de investeringen in nieuwe technologie. De vennootschap werd gezien als een instrument om een contract te sluiten tussen de kapitaalverschaffers van de onderneming, met uitsluiting van de factor arbeid, anders dan in de traditionele rechtsvorm voor ondernemingen, de maatschap. Uitsluitend de kapitaalverschaffers kwam het recht toe op de *residual claim* (datgene wat bij liquidatie van de onderneming aan waarde overblijft nadat alle andere rechthebbenden hun rechtmatige deel hebben ontvangen) op de waarde van de onderneming. Daarmee werd, zowel in het ondernemingsrecht als in het arbeidsrecht, een volledige scheiding tussen kapitaal en arbeid doorgevoerd: de arbeider bracht uitsluitend zijn arbeid in, niet gereedschappen, kennis, of andere kapitaalgoederen. In die context beschrijven Rajan en Zingales (2000) en Zingales (2000) een aantal veranderingen in het karakter van de hedendaagse onderneming ten opzichte van het concept van de *Modern Business Enterprise*.⁵²

De ondernemingsvorm zoals die ontstond tijdens het eerste kwart van de tweede industriële revolutie heeft een aantal kenmerken die mede een verklaring kunnen vormen voor de functie van HRM zoals deze zich heeft ontwikkeld.

50 (Chandler, 1977)

51 (Berle & Means, 1932) De wetgeving van Delaware neemt een leidende positie in. 60% van de Fortune 500 vennootschappen die zijn genoteerd aan de NYSE is gevestigd in Delaware (Assink, 2007)

52 (Rajan & Zingales, 2000; Zingales, 2000)

Deze kenmerken zijn:

- Een verticaal geïntegreerde organisatie.
- De economische grenzen van de onderneming vallen samen met de grenzen van het eigendom van de vennootschap.
- Scheiding van kapitaal en arbeid.
- Scheiding van vennootschappelijk kapitaal en privévermogen (beperkte aansprakelijkheid, verhandelbaarheid van eigendom).
- De activa zijn fysiek, waarmee de vennootschap volledige controle heeft op het vervreemdingsrecht van de in de vennootschap georganiseerde activa.
- De instructiebevoegdheid van het management over medewerkers berust er op dat het eigendom van de activa waarmee de werknemers werken berust bij de vennootschap waarvan de managers de bestuurder vormen (waarbij de bestuurder de *control* kan uitoefenen door de werknemer het recht op het gebruik van een activa te ontzeggen) en op het feit dat de arbeidsovereenkomst een *incomplete contract* is.
- De waardecreatie vindt plaats binnen de grenzen van de onderneming, transacties met toeleveranciers en afnemers zijn *at arms length* en in de vorm van *complete contracts*.
- De afwezigheid van marktwerking binnen de organisatie van de onderneming impliceerde dat efficiency moest worden nagestreefd door middel van een systeem bestaande uit *double control*, via de lijn en via stafafdelingen voor *industrial engineering* (zoals indertijd de O&E-kolom binnen Philips) en een systeem van *tight command & control*, waarin functiewaardering, loonschalen en functioneringsgesprekken een grote rol speelden.
- De rol van persoonsgebonden kennis en ervaring⁵³ werd erkend, maar door het werken met bedrijfsidiosyncratische methoden, gereedschappen en standaarden en door een niet-mobiele arbeidsmarkt, kon de arbeider zijn persoonsgebonden kennis en de afhankelijkheid daarvan door de onderneming, niet omzetten in een onderhandelingsmacht voor een hoger loon of een deel van de *residual claim*.
- De *free cash flow* werd geacht ter beschikking te staan van het bestuur van de onderneming omdat de besteding daarvan aan R&D en andere investeringen zou resulteren in nieuwe eigendomsrechten voor de aandeelhouders, bij afwezigheid van een mobiele arbeidsmarkt voor R&D-medewerkers.

53 (Weber, 1922) Weber is een van de voorlopers daar waar hij een onderscheid maakt tussen *Fachwissen* en *Dienstwissen*.

Bij de onderneming zoals die zich ontwikkelt vanaf ongeveer 1975 (waar Rajan en Zingales over spreken) is er sprake van een verschuiving van fysieke activa naar immateriële activa en van fysieke goederen naar *information goods* en ook van een professionalisering van een deel van de werknemers. Rond 2000 wordt de rol erkend van *human capital*, *organization capital* en *information capital* in de waarde (creatie) van ondernemingen.⁵⁴ Door de toenemende efficiency van markten, ondermeer door een verdere toepassing van open standaarden (DIN, ISO) deverticaliseerden ondernemingen. In plaats van zelf te produceren wordt er meer ingekocht, met later ook nog *business process outsourcing* (BPO): het uitbesteden van specifieke business functies (bijv. IT-services). Grote conglomeraten worden opgebroken; business units gaan verder als *stand alone* ondernemingen; de verticaal geïntegreerde fabrikanten laten hun directe controle over de leveranciers los en bewegen naar lossere vormen van samenwerking en de economische grenzen van de onderneming vervagen. *Outsourcing* is een van de uitingen hiervan.

Hiermee hangt samen, te beginnen in de Verenigde Staten, een mobieler arbeidsmarkt die zich deels uit in het feit dat de uitzendbureaus de grootste werkgevers worden in de Verenigde Staten, dat hoogopgeleide R&D-medewerkers grote ondernemingen verlaten om een eigen onderneming te starten om hun persoonsgebonden kennis ten gelde te maken.⁵⁵

Enkele economen (Arrow, Zingales, Rajan⁵⁶) en in de praktijk ook wel investeerders die retentiebonussen uitdelen aan medewerkers in geval van overnames, erkennen dat met de toenemende rol van kennis in de onderneming, de overgang van Penrose's Resource Based View of the Firm, naar de Knowledge Based View, de werknemer, althans een deel daarvan, in het bijzonder de *creative knowledge worker* (Florida) niet langer als een ingekochte commodity kan worden gezien maar dat deze mede drager is van de waarde van de onderneming en daarmee deel uitmaakt van de onderneming.⁵⁷ De werknemer brengt in een materieel aantal gevallen niet slechts arbeid in, maar ook kapitaal in de vorm van kennis. Dat dit zo is wordt nog steeds niet erkend in het ondernemingsrecht. Daarin wordt vastgehouden aan de scheiding van kapitaal en arbeid. Evenmin wordt de inbreng van kennis-als-kapitaal erkend in het arbeidsrecht, noch in systemen voor arbeidsverhoudingen en *corporate governance*. Waartoe dit kan leiden blijkt uit het volgende voorbeeld van de Saatchi Brothers. Deze broers trokken zich in 1994 terug uit de door hen opgerichte Britse advertentie onderneming Saatchi & Saatchi nadat de US fund managers, die 30% van de aandelen in hun bezit hadden, het niet eens waren met een riant salarisverhoging die de chairman Maurice

54 Zie b.v. (Brynjolfsson, Hitt, & Yang, 2002)

55 (Bhide, 2000)

56 (Arrow, 1996; Rajan & Zingales, 2000; Zingales, 2000)

57 (Florida, 2004; Penrose, 2011)

Saatchi zichzelf had toebedeeld in de vorm van een genereuze optieregeling. De aandeelhouders hadden het nakijken nadat de gebroeders Saatchi, samen met een aantal top managers, voor zichzelf begonnen, gevolgd door de belangrijkste klanten.⁵⁸ Actuele voorbeelden van het vervagen van de eigendomsgrenzen zijn bijvoorbeeld wanneer *hedge funds* zich wendden tot een onderneming. *Hedge funds* hadden vaak een beperkt aantal aandelen in een bedrijf (bijvoorbeeld 1%) maar het effect op de bedrijfsvoering of de structuur van de onderneming kon grote gevolgen hebben.⁵⁹

De belangrijkste wijzigingen die zich hebben voorgedaan binnen de modern business enterprise zijn in het volgende schema samengevat:

Tabel 1.1 Het veranderende karakter van de MBE (zoals ontstaan rond 1900) gebaseerd op (R. G. Rajan & Zingales, 2000).

Kenmerken MBE	Belangrijkste veranderingen
MBE is goed gedefinieerd door eigendom van fysieke activa. Juridische grenzen vallen samen met economische grenzen	Juridische en economische grenzen vallen niet meer samen als gevolg van de toename van immateriële activa en outsourcing
Control-rechten gebaseerd op eigendom van fysieke activa	Specifieke kennis is eigendom van creatieve kenniswerkers
De meeste transacties vinden plaats binnen de onderneming	Toename externe transacties. Onderneming wordt knooppunt van contracten
Verticaal geïntegreerde onderneming kent eigen standaarden (d.w.z. macht over toeleveranciers, werkenden)	Bedrijfsspecifieke standaarden vervangen door open standaarden
<i>Tight command & control</i> als gevolg van ruimte (<i>slack</i>) veroorzaakt door onvoldoende markt efficiency	<i>Tight command & control</i> is lastig uit te voeren omdat deze is gebaseerd op fysieke activa en ideosyncratische standaarden
Kern van de waardecreatie vindt plaats binnen jurisdictie van de onderneming	Kern van de waardecreatie vindt plaats in de markt zelf, in het bijzonder in het geval van een netwerksector
MBE vereist meer investeringen en risico's nemen dan het management aankan	Veel nieuwe business modellen vragen gering financieel kapitaal
Cash flow komt ten goede aan insiders die het gebruiken om de organisatie te laten groeien	Cash flow wordt besteed door aandeelhouders en investeerders
Belangrijkste corporate governance probleem is agency-probleem tussen top managers en aandeelhouders (als gevolg van concentratie van macht in top van de piramide en scheiding van <i>ownership en control</i>)	Agency kosten zitten in de interne organisatie
Maximalisatie van aandeelhouderswaarde leidt tot maximalisatie van waarde van de onderneming. Werkenden hebben geen aandeel in aandeelhouderswaarde	Omdat creatieve workers de macht hebben om deel van de <i>residual claim</i> te verkrijgen valt de economische waarde niet langer samen met aandeelhouderswaarde

58 (Rajan & Zingales, 2000)

59 (Boot & Cools, 2007)

Het gaat in de huidige periode niet alleen om veranderingen met betrekking tot de interne organisatie van de onderneming, het oorspronkelijke domein van HRM, maar nu zijn ook veranderingen aan de orde met betrekking tot de institutionele grondslagen van de onderneming. Dit betreft de grondslagen van de rechtsvormen waarin ondernemingen zijn georganiseerd en overige instituties waarop de onderneming is gebaseerd en bij gratie waarvan deze kan opereren.

In de oude verhoudingen werd het aan het bestuur van de onderneming overgelaten hoe de *free cash flow* het meest efficiënt te investeren, onder meer in R&D van de onderneming. De daaruit voortvloeiende nieuwe eigendomsrechten kwamen immers automatisch en uitsluitend aan de aandeelhouders toe. Aandeelhouders claimen echter tegenwoordig ook zeggenschap over de *free cashflow* omdat investeringen in R&D, als gevolg van *creative knowledge workers* die de onderneming verlaten en voor zichzelf beginnen, kunnen resulteren in eigendomsrechten voor anderen dan de aandeelhouders.⁶⁰ Daarnaast hebben creatieve kenniswerkers tegenwoordig de mogelijkheid zich een deel van de *residual claim* toe te eigenen. *Human capital*, zeker in de vorm van kenniswerkers met niet-gecodificeerde, persoonsgebonden kennis, wordt binnen de onderneming steeds belangrijker.⁶¹ Buitelaar en van der Meer geven een interessant voorbeeld van kennisontwikkeling binnen een onderneming, namelijk ASML.⁶² Van belang is verder ook dat de plaats van waardecreatie zich niet langer beperkt tot binnen de (juridische) grenzen van de onderneming maar in toenemende mate daar buiten plaats vindt, in de markt.⁶³

Ook vinden er belangrijke veranderingen plaats in de relatie tussen arbeid en kapitaal. In de twintigste eeuw was de factor kapitaal afhankelijk van de factor arbeid en de factor arbeid was afhankelijk van de factor kapitaal (om productief te kunnen zijn). In de eenentwintigste eeuw is de factor kapitaal nog steeds afhankelijk van de factor arbeid, maar de factor arbeid is in afnemende mate afhankelijk van de factor kapitaal⁶⁴. Deze veranderende relatie tussen arbeid en kapitaal komt ook tot uiting op het juridisch vlak. Van der Heijden spreekt in dit verband van een paradigmawisseling binnen het arbeidsrecht.⁶⁵ Het oude paradigma, gecodificeerd als institutionele grondslag, ontstaan tijdens de tweede industriële revolutie, werd gekenmerkt door de bescherming van de werknemer, de ongelijkheidscompensatie (uitgaande van de gedachte dat de werknemer op de arbeidsmarkt en in de onderneming een economisch ongelijke positie inneemt, de emancipatie van de werknemer en de macht van de collectiviteit ten opzichte

60 (Rajan & Zingales, march 2001)

61 (Rajan & Zingales, 2000; Foss, 2007)

62 (Buitelaar & Meer, 2012)

63 Zie bijvoorbeeld (Porter & Kramer, 2011; Shy, 2011)

64 Hardt & Negri, 2004

65 (Heijden, v.d., 1999)

van de onmacht van het individu. Van der Heijden schetst de contouren van een nieuwe rechtsorde van de arbeid. Hierbij staan begrippen als wederkerigheid, pluralisme en differentiatie centraal. Voor de vakbonden ziet hij eerder een regisseursrol weggelegd dan (de huidige rol) van mede-wetgever van gedetailleerde CAO's.

Ook op het supranationale niveau kunnen we een grote belangstelling en betrokkenheid waarnemen met de *human capital* factor. De Europese Commissie publiceerde hierover in 1997 een Green Paper.⁶⁶ De achtergrond van dit paper is dat de traditionele organisatie van arbeid, gebaseerd op het concept van industriële massaproductie, de laatste 20 à 30 jaar (gerekend vanaf het moment van verschijnen) meer en meer ter discussie wordt gesteld. Er worden weliswaar nieuwe instrumenten ingevoerd (*quality circles*, *just-in-time systems*, *teamwork*) maar de meerderheid van de ondernemingen (en publieke autoriteiten) is nog op een traditionele wijze georganiseerd terwijl de productieprocessen fundamenteel zijn veranderd. Als belangrijkste beleidsmatige uitdaging wordt de vraag geformuleerd hoe zekerheid voor werkenden kan worden verenigd met de benodigde flexibiliteit van ondernemingen waarbij vragen worden gesteld over de wijze waarop de noodzakelijk geachte bij- en herscholing kan worden bewerkstelligd, nieuwe vormen van *industrial relations* kunnen worden ontwikkeld en verouderde salarissystemen moeten worden veranderd. Deze vragen raken weliswaar aan een aantal fundamentele knelpunten maar de benadering raakt niet de kern van de institutionele veranderingen zoals die met betrekking tot de factor arbeid gaande zijn, namelijk het verdwijnen van de scheiding tussen kapitaal en arbeid als gevolg van het toenemend belang van persoonsgebonden (veelal *tacit*) kennis. Door het vraagstuk te benaderen als een probleem van het bewerkstelligen van werkzekerheid, waarvoor overigens overheden en zogeheten sociale partners worden uitgenodigd om hun mening te geven, is de kans groot dat de bestaande instituties, onbewust, als leidend worden beschouwd in plaats dat deze worden vernieuwd of vervangen. Veranderingen lijken te worden gepercipieerd als operationele in plaats van als institutionele issues. Het Green Paper is de opvolger van het White Paper uit 1993 over groei, *competitiveness* en werkgelegenheid. Deze thema's vormen de speerpunten van het Europese beleid. Deze Green paper heeft een vervolg gekregen in de vorm van een studie: *New Forms of Work Organisation*. Alasoini heeft deze studie (en andere) onderzocht. Hij concludeert (met de nodige reserves) dat het invoeren van nieuwe werkvormen (wat hij tevens beschouwt als een geavanceerde vorm van HRM) geen eenvoudige zaak is (mede als gevolg van de wijze waarop dit soort programma's is opgezet). Hij oppert dat een vernieuwing van HRM wordt geremd vanwege de bestaande cultuur in ondernemingen en werkwijzen op de werkvloer.⁶⁷

66 (European Commission, 1997)

67 (Alasoini, 2006)

Exton en Totterdill (2008) hebben onderzoek uitgevoerd naar workplace innovatie in het Verenigd Koninkrijk binnen de National Health Services.⁶⁸ Zij concluderen (tentatief) dat, naast de steun vanuit het bestuur (*the board*), het succes van het invoeren van andere vormen van werkorganisatie mede wordt bepaald door de inzet van *champions* met ondernemende kwaliteiten en het gebruik maken van de *tacit knowledge* van medewerkers.⁶⁹ Hierbij gaat het om het vermogen om nieuwe bronnen aan te boren, traditionele protocollen en managementstructuren te negeren en het vinden van geschikte mensen die in staat zijn om innovatie en vernieuwing door de organisatie te drukken.⁷⁰ Dit komt dus ten dele overeen met hetgeen Alasoini concludeert. Morris (2004) schrijft over *The Future of Work* en signaleert dat zich structurele wijzigingen voordoen in de organisatie van werk maar dat dit vooral niet los moet worden gezien van de organisatorische context en dat het nog ontbreekt aan voldoende *research evidence*.⁷¹

Lieshout en Wilthagen (2004) bespreken het begrip 'flexicurity', volgens hen een Nederlandse uitvinding van de hand van Adriaansens⁷² uit het midden van de jaren negentig, dat staat voor een combinatie van een normatief generiek ontregelingsvoorschrift dat naast de flexibilisering van de arbeidsmarkt ook een basiszekerheid wil bieden aan werknemers en -gevers. Het begrip heeft inmiddels ook opgeld gedaan binnen het Europese beleid.⁷³

Strikwerda ziet de opkomst van de multidimensionale organisatie (MDO) die hij als volgt definieert:

"Van een multidimensionale organisatie wordt gesproken als het integrale resultaat van de onderneming simultaan over ten minste twee dimensies (bijvoorbeeld regio en product-as) wordt gerapporteerd op verschillende niveaus in de organisatie met opheffing van verticale en horizontale informatiesymmetrie, binnen de gebruikelijke frequentie van de interne management control-rapportages, en er idem over die dimensies integrale winst- en verlies resultaatverantwoordelijkheid is toegekend, met corresponderende beslissingsrechten, aan verschillende personen die daar met de frequentie van de management-controlcyclus op worden aangesproken en beoordeeld."⁷⁴

68 (Exton & Totterdill, 2008)

69 Dit kunnen (eerstelijns) stafmedewerkers zijn of vakbondstewards

70 (Exton & Totterdill, 2008)

71 (Morris, 2004)

72 Zie: (Keune & Jespen, 2007)

73 (Lieshout & Wilthagen, 2004)

74 (Strikwerda, 2008)

Het concept van de multidimensionale organisatie is niet geheel nieuw.⁷⁵ Hij laat, onder andere aan de hand van een aantal case-studies, zien dat zich binnen het bedrijfsleven een aantal wezenlijke veranderingen voordoen in de wijze waarop bedrijven zijn georganiseerd. Een belangrijke factor hierbij wordt gevormd door de dalende kosten van informatie en communicatie die niet alleen nieuwe organisatievormen mogelijk maakt, maar ook de positie van de werknemer binnen de onderneming wijzigt alsook de relatie tot de onderneming.

De MBE, gecreëerd aan het eind van de 19^e eeuw, fungeerde de afgelopen eeuw als institutioneel kader voor veruit de meeste bedrijven en ook andere, non-profit, organisaties alsmede ook voor wetgeving, het systeem van *corporate governance*, arbeidsverhoudingen, als definiërende context voor de interne organisatie en voor functies binnen de interne organisatie als *management control*, *management accounting* en HRM. De MBE als institutioneel kader heeft tevens vorm gegeven aan de economie van de 20^e eeuw maar de vraag is hoe lang de dominantie van de MBE als institutioneel kader nog zal voortduren. Strikwerda voorspelt een graduele overgang naar een situatie waarbij verschillende typen van ondernemingen naast elkaar bestaan en hij noemt, in navolging van Williamson (zie figuur 1.2), vier niveaus waarop de verklaring kan worden gegeven voor de beperktheid van de klassieke unitorganisatie: operationeel, het niveau van het economisch model, het governance-niveau en het institutionele niveau. Op het operationele niveau geldt dat zowel professionele afnemers als consumenten zich niet langer eendimensionaal gedragen. Bedrijven produceren op basis van netwerken en ook consumenten gedragen zich niet op basis van een *utility curve* maar volgen, afhankelijk van tijd, plaats en context van hun economische beslissingen, verschillende *utility curves*. Voor het economisch model van de onderneming geldt dat de unitorganisatie niet in staat is om immateriële activa volledig te benutten. Dit hangt samen met de veranderende rol die informatie speelt binnen de onderneming. In de onderneming van de 21^e eeuw is informatie niet slechts een restfactor in de productiefunctie; informatie is vooral ook een vorm van kapitaal en informatie is daarnaast een *input* in de productiefunctie. De informatieasymmetrie tussen de leidinggevende en de werkende waar in de eerste periode van de tweede industriële revolutie sprake van was, kon voor een deel worden gereduceerd door de tijd-bewegingstudies waarin sprake was van directe observatie van het werk van de werknemer (door een arbeidsdeskundige of efficiencyexpert). De tijd-bewegingstudies waren gebaseerd op de zichtbare bewegingen van de fysieke arbeid; in het geval van denarbeid is daarvan geen sprake.

75 Zie bijvoorbeeld: (Pralhad, 1980)

Voor HR is van belang dat met de opkomst van de informatiesamenleving, met daarin fenomenen als *gaming*, *open source software*, *wikinomics*, sociale media, de eerder al door Hayek en Drucker voorspelde omslag van motivatie gebaseerd op *control over resources* en daarmee positie georiënteerd gedrag vervangen wordt door motivatie die gebaseerd is op erkende contributie en erkenning door een groep.⁷⁶

In het besturen van de MBE werd en wordt impliciet uitgegaan van generieke kennis.⁷⁷ Met de opkomst van productdifferentiatie, meer complexe markten, *Total Quality Management (TQM)*, persoonsgebonden kennis, groeide het belang van specifieke kennis, dat wil zeggen meer gedetailleerde kennis en grotere hoeveelheden kennis en informatie.⁷⁸ Nu viel dit samen met de opkomst van meer actieve aandeelhouders en een actievere kapitaalmarkt, met daarin de nadruk op het creëren van aandeelhouderswaarde.⁷⁹ De aandacht van het bestuur van in het bijzonder beursgenoteerde ondernemingen verschoof daardoor naar financiële bestuurlijke informatie en de rapportages van de divisies aan het hoofdkantoor verengden tot financiële rapportages met als resultaat de zogeheten *financial holdings*. Binnen de divisies verloren de traditionele technieken voor management control, die immers gebaseerd waren op generieke kennis, hun effectiviteit, deels ook in combinatie met een wijzigende houding van werknemers tegenover hun werk, werkgever en de arbeidsorganisatie als gevolg van emancipatorische ontwikkelingen. Hierop werd gereageerd met cultuurprogramma's. Hierin werd de werkelijke oorzaak van de afnemende effectiviteit van management control niet onderkend en dus ook niet geadresseerd.⁸⁰ Deze cultuurprogramma's werden omarmd door HRM als versterking van de positie van HRM binnen de organisatie. De doelen van die cultuurprogramma's waren overigens dezelfde als vroegere HR instrumenten: verhoging van de efficiency.⁸¹

De unit-organisatie, volgens Williamson de belangrijkste organisatorische innovatie van de twintigste eeuw⁸², berustte qua ontwerpfactoren op de hoge kosten van informatie en van communicatie, alsmede een trage snelheid en beperkte capaciteit van communicatie zoals dat gold in het eerste kwart van de twintigste eeuw.⁸³ Voor HR betekende de unit organisatie of de functie van HR wel of niet zou moeten worden gedecentraliseerd, in de meeste gevallen gebeurde het laatste.

76 (Drucker, 1988; Haslam, 2001; Hayek, 1945)

77 (Jensen, 1998)

78 Jensen definieert *general knowledge* als kennis die goedkoop is om over te dragen en *specific knowledge* als kennis die duur is om onder *agents* te verspreiden (Jensen, 1998)

79 (Useem, 1993)

80 (Deal & Kennedy, 2000)

81 *ibid*

82 (Williamson, 1985)

83 (Stinchcombe, 1990)

De unit organisatie berustte tevens op fysieke activa, die niet alternatief aanwendbaar zijn voor verschillende product-markt combinaties noch parallel en simultaan in meerdere productieprocessen ingezet kunnen worden (zoals bijvoorbeeld wel kan met kennis). Nu in de derde industriële revolutie deze uitgangspunten van de unitorganisatie zijn komen te vervallen en daarnaast ondernemingen gedwongen worden steeds meer synergieën⁸⁴ te realiseren en bovendien in het bijzonder de *creative knowledge worker* belang heeft bij een zo groot mogelijke persoonlijke markt en zich niet meer wil laten opsluiten in een unit, heeft de unit-organisatie zijn economische betekenis verloren. Maar in termen van *job titles*, carrière verwachtingen, uitgangspunten gehanteerd door management control, *management accounting*, investeerders, taalgebruik etc. is de unit-organisatie nog een institutioneel fenomeen.

Daarbij is de discretionaire ruimte van de Raad van Bestuur afgenomen omdat de Raad van Bestuur minder zeggenschap heeft over de vrije kasstromen nu investeerders zich daarmee veel actiever bemoeien. Immers, anders dan in het verleden, betekent de investering van de vrije kasstroom in R&D niet meer automatisch dat de eigendomsrechten van de aandeelhouder toenemen.

Zoals blijkt uit de definitie is een van de kenmerken van een multidimensionale organisatie dat simultaan wordt gerapporteerd langs ten minste twee dimensies. Deze dimensies kunnen bestaan uit producten, projecten, *applicaties/solutions*, (technologische) kennis/competenties, sectoren, accounts, demografische of *life style* marktsegmenten of regionale markten. Binnen sommige ondernemingen wordt over wel acht dimensies gerapporteerd (zoals Albert Heijn). De multidimensionale organisatie heeft vergaande consequenties voor de mensen in die organisatie. De business unit-managers worden niet langer uitsluitend afgerekend op de resultaten van hun unit. In plaats daarvan wordt hun beloning mede bepaald door hun bijdrage aan het resultaat van de onderneming als geheel. Het gevolg is dat een organisatie moet worden gecreëerd waarin samenwerken belangrijker is dan formele, hiërarchische posities. De *span of influence* (over andere units) en de *span of support* vanuit andere units)⁸⁵, die in de unit-organisatie voor de unit-manager gering kunnen zijn, en dat meestal ook zijn, zullen dan moeten worden verbreed over de gehele organisatie. De motivatie gebaseerd op door anderen erkende contributie aan het totale resultaat wordt dan belangrijker dan motivatie gebaseerd op *control over resources*.⁸⁶ Overigens is het niet zo dat de unit organisatie geheel zal verdwijnen. Dit is onder andere afhankelijk van de aard van de markt waarbinnen de onderneming opereert en de aard van de activa.

84 Naast de traditionele synergieën als financiering en management development gaat het nu om klant-, product-, markt-, distributie-, kennis-, proces- en inkoop-synergieën.

85 (Simons, 2005)

86 (Strikwerda, 2008)

Als configuratie van gespecialiseerde activa zal de unit-vorm blijven voortbestaan, maar met een beperktere macht in vergelijking met de traditionele unit-organisatie. In de moderne organisatie bepalen immers de processen als primaire *reportable* dimensies de inzet van activa (zie de case Defensie).

Goold en Campbell hanteren, op enigszins vergelijkbare wijze, het concept van de netwerkgorganisatie.⁸⁷ Een aantal problemen dat zij adresseren zijn dezelfde als Strikwerda noemt (zoals de snelheid van de besluitvorming, veranderingen binnen de markt) en ook een aantal van de oplossingen komt overeen (de noodzaak van meer samenwerking en het delen van kennis) maar zij laten de unitstructuur in principe in stand. Sterker nog, zij creëren een aantal nieuwe units (een *parent unit*, een *overlay unit*, een *project unit*, een *core resource unit*). Het belangrijkste verschil is echter dat zij vasthouden aan de accountability van de manager hoewel ze wel spreken over een reductie hiervan. Zij zoeken de oplossing meer in een decentralisatie van bevoegdheden. Waar Goold en Campbell tekort schieten is dat zij organisatie-ontwerp beperken tot de structuur van de organisatie. Zij zien de fundamentele rol van het resource allocatie proces over het hoofd en daarmee de organisatie van informatie.⁸⁸

De beperkingen van de unitstructuur werden al langere tijd gevoeld, maar niet analytisch beschreven in een adequate theorie. Dit gevoel werd uitgedrukt in een aantal "nieuwe" organisatiemodellen. Strikwerda noemt 13 organisatiemodellen waaronder de netwerkgorganisatie (Drucker), de lerende organisatie (Senge), de virtuele corporatie (Davidow en Malone), de grenzeloze organisatie (Ashkenas et al.), de democratische corporatie (Ackoff), de intelligente onderneming (Quinn) en de customer centric organisatie (Galbraith).⁸⁹ De federale organisatie van Handy zou hier nog aan toegevoegd kunnen worden.⁹⁰ De meeste van deze modellen zijn afkomstig uit de sociologie maar ook consultants pleitten al langer voor het opheffen van hiërarchie en voor participatieve besluitvormingsprocessen. Achteraf kan gezegd worden dat zij met hun discussies niet raakten aan de institutionele aspecten van de onderneming en haar interne organisatie. Daarnaast wijzigde de organisatie van onderneming wel via *re-engineering*, *deverticalisatie*, *allianties* e.d., maar binnen en op basis van die oude instituties en dus oude organisatievormen. De wijze waarop organisaties zijn ontworpen zijn ook van invloed op het gedrag en het beeld dat managers hebben van mensen. Omgekeerd wordt het ontwerp van organisaties mede bepaald door het zelfbeeld van de mens in relatie tot de organisatie. Deze mensbeelden zijn de afgelopen decennia meerdere malen gewijzigd. Bovendien kunnen er in een

87 (Goold & Campbell, 2003)

88 (Campbell & Strikwerda, 2013)

89 (Strikwerda, 2005)

90 (Handy, 1996)

bepaalde periode verschillende mensbeelden naast elkaar bestaan. Nelson en Campbell laten bijvoorbeeld zien dat er aan het begin van de 19^e eeuw bedrijven waren die kozen voor het Tayloristische model (dit betrof bijvoorbeeld staalfabrieken waar voornamelijk mannen werkten) en bedrijven die kozen voor welfare werk (dit kwam vooral voor bij bedrijven waar veel vrouwen werkten: *department stores, textile mills*) of op afgelegen plaatsen waren gelegen (zoals mijnen).⁹¹ De achtergrond van beide doctrines was ook verschillend. Taylor was een ingenieur die een eenvoudige kijk had op de menselijke natuur en er van uitging dat arbeiders vooral meer wilden verdienen terwijl de meeste *welfare secretaries* (de voorlopers van de personeelswerkers) vaak een religieuze achtergrond hadden of uit het welzijnswerk afkomstig waren. Jensen en Meckling⁹² noemen zes verschillende mensbeelden die kunnen worden onderscheiden⁹³ waaronder het sociologische, psychologische, economische en het politieke mensbeeld.

HR ging met haar instrumenten vooral uit van het psychologische mensbeeld, organisatie-ontwikkelaars van het sociologische mensbeeld, terwijl aandeelhouders uitgaan van het economische mensbeeld en managers, zeker wanneer ze de *perfect agent* ofwel de altruïstisch politieke mens in gedachten hebben (*people first, next is strategy and organization*), het politieke mensbeeld hanteren.

Jensen introduceert het *Resourceful, Evaluative, Maximizing Model* (REMM) als voorbeeld van een uiterst rationeel mensbeeld.⁹⁴

We zien dus dat zich de laatste decennia een aantal fundamentele wijzigingen binnen ondernemingen heeft afgespeeld die voor een groot deel worden bepaald door veranderingen in de markt en de technologie. Deze hebben impliciet geleid tot andere eigendomsverhoudingen, andere wijzen van waardecreatie en een verschuiving in de relatie tussen arbeid en kapitaal. Maar deze wijzigingen, die dus wel een wijziging betekenen in de feitelijke, basisinstituties⁹⁵ zijn (nog) niet vertaald in de instituties zoals ondernemingsrecht, arbeidsrecht, arbeidsverhoudingen, management control, HRM en corporate governance.

Human capital neemt in belang toe, in complementariteit met *organizational capital* en *information capital*⁹⁶ mede door de rol die persoonsgebonden kennis

91 (Nelson & Campbell, 1972)

92 (Jensen & Meckling, 1998)

93 Geciteerd door Strikwerda: (Strikwerda, 2008)

94 (Jensen, 1998)

95 Zie (Beck, 1992)

96 (Kaplan & Norton, 2004)

speelt hetgeen zich nog niet altijd vertaalt naar nieuwe werkvormen of andere grondslagen voor management control.⁹⁷

Voor wat betreft de gebruikte beelden zien we dat bepaalde begrippen (human resources, multidimensionale organisatie) al vroeg worden gebruikt maar pas op een later moment meer tot ontwikkeling komen. Dit is het gevolg van het feit dat veranderingen zich niet voltrekken van het ene moment op het andere maar schoksgewijs.

Managers en anderen lijken de onderliggende institutionele veranderingen in de economie en samenleving wel aan te voelen en zeker ook de gevolgen daarvan. Gesteld zou kunnen worden dat de intuïtie goed is, maar dat door gebrek aan inzicht in de eigen institutionele grondslagen en de afhankelijkheid daarvan voor de eigen positie en rol, de professionals van HR, *management consultancy*, *management control*, er niet in zijn geslaagd deze intuïties van managers op een juiste wijze operationeel uit te werken.

1.4 Het ontstaan van HRM vanuit een institutioneel perspectief

Het beschrijven van de economie in termen van instituties begint bij Veblen die in 1899 *The theory of the leisure class : an economic study of institutions* publiceerde.⁹⁸ Dit betekende een verbreding van de klassieke economie die zich concentreerde op markten en prijzen als de belangrijkste regulerende factoren. Economen als Arrow, Chandler, Coase en Simon hebben hierop voortgebouwd en zijn de leermeesters geweest van Williamson die het begrip: de *nieuwe institutionele economie* introduceerde waarmee een verdere theoretische verdieping werd aangebracht⁹⁹ evenals dat door North en Greif is gedaan. Instituties worden door Greif gedefinieerd als door mensen ontworpen formele en informele regels met als doel gedrag te beïnvloeden.¹⁰⁰ Instituties hebben onder andere als functie het reduceren van onzekerheid.¹⁰¹

97 Althans, er is niets over te vinden in de handboeken van Anthony en Merchant. Zie (Strikwerda, 2003) hierover. Begin jaren negentig is dit wel erkend door o.m. Michael Porter, die Amerikaanse managers opriep zich er van bewust te zijn dat het standaard proces voor resource allocation in ondernemingen er toe leidt dat er sprake is van overinvesteringen in fysieke activa en van onderinvesteringen in *intangible assets*. Te oordelen naar de nationale statistieken van de Verenigde Staten, waaruit blijkt dat private ondernemingen ongeveer twee procentpunten meer in *intangible assets* investeren dan in *tangible assets*, heeft de oproep van Porter effect gesorteerd (Ark van, Hao, Corrado, & Hulten van, 2009; Porter, 1992; Rooijen-Horsten, van, Bergen, van den & Tanriseven, 2008)

98 Veblen (1970) *The theory of the leisure class : an economic study of institutions*. 1970, London : Allen & Unwin

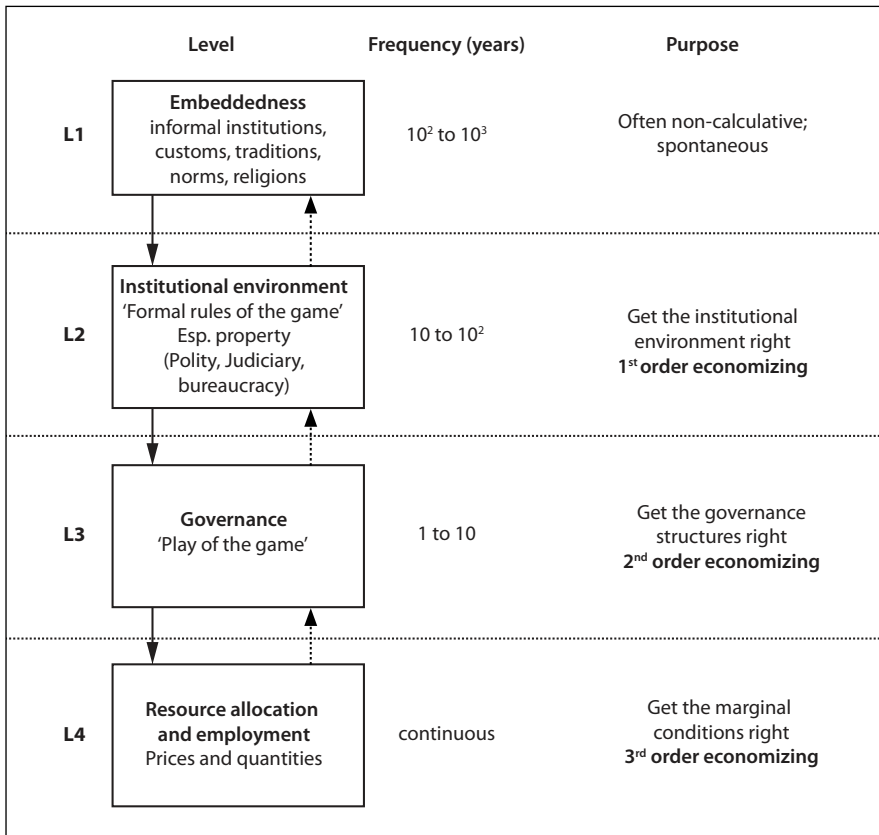
99 Zie (Williamson, 1985)

100 (Greif, 2006)

101 (North, 2005)

In het onderstaande schema van Williamson (figuur 1.2), die overigens duidelijk stelt dat de institutionele theorie nog volop in ontwikkeling is, legt hij de relatie tussen maatschappij- en mensbeelden als oorsprong van instituties, het ontwerp en de governance en de *resource allocation*.¹⁰²

Figuur 1.2 Schema van Williamson van de institutionele omgeving van de onderneming.



Hij laat hiermee zien dat er verschillende niveaus zijn te onderscheiden van sociale analyse. De ononderbroken pijlen geven aan dat de hoger gelegen niveaus bepalend zijn voor de niveaus daaronder. De onderbroken pijlen geven weer dat er sprake is van feed back; dat veranderingen op het microniveau, zoals bijvoorbeeld de opkomst van nieuwe technologieën, kunnen leiden tot institutionele

102 (Williamson, 2000)

veranderingen. Het hoogste niveau, L 1, nauw gerelateerd aan religie, heeft vooral te maken met informele instituties en met normen en waarden. Veranderingen vinden niet snel plaats en hebben een tijdslijn van tussen de 100 en 1000 jaar. Op het 2^e niveau, L 2, worden de spelregels vastgesteld bijvoorbeeld middels formele wet- en regelgeving met een tijdslijn tussen de 10 en 100 jaar. Williamson spreekt van 1^e orde economiseren. Op het derde niveau, L 3, gaat het om het bestuur, de governance, die een kortere tijdslijn kent tussen de 1 en 10 jaar, 2^e orde economiseren. Bij het laatste niveau, L 4, worden, in een continu proces, de productiemiddelen gealloceerd, gericht op maximale efficiency.

Williamson laat de *feed back* mechanismen tussen de niveaus in het geciteerde artikel buiten beschouwing.¹⁰³

1.5 Onderzoeksopzet

De huidige “theorievorming” met betrekking tot HRM speelt zich vooral af op niveau L 4 en binnen het oude concept van L 3, terwijl de fundamentele wijzigingen in de economie zich sinds ongeveer 1975 voltrekken op niveau L 2. De bestaande “theorievorming” is ontstaan tijdens de tweede industriële revolutie en binnen de instituties daarvan en is daarin blijven steken, zowel organisatorisch als conceptueel.

Een alomvattend theoretisch kader voor HRM is nog weinig ontwikkeld. Er zijn wel onderdelen van HRM waar de theorievorming verder is ontwikkeld zoals de arbeidsmarkt-sociologie, de meer psychologische aspecten (bijvoorbeeld op het terrein van werving en selectie, performance evaluatie), de arbeidsrechtelijke kant en de organisatiekunde en economie) maar het ontbreekt nog aan een theoretisch kader dat de verschillende aspecten samen brengt en hierbij de grondslagen van HRM betreft, respectievelijk die van de onderneming. Wright en Boswell geven een overzicht van het onderzoek dat is uitgevoerd naar deel-terreinen van HRM en bepleiten een meer integrale onderzoeksbenadering waarbij zowel op organisatie- als individueel niveau wordt gekeken als naar strategisch en de functioneel HRM.¹⁰⁴

Wright en MacMahan wijzen op de noodzaak van de ontwikkeling van een gefundeerd theoretisch bouwwerk van Strategisch HRM zowel ten behoeve van de praktijk als voor het onderzoek.¹⁰⁵ Dit geldt ook voor HRM in brede zin. Indien geen gefundeerd theoretisch bouwwerk wordt ontwikkeld is de kans groot dat

103 Zie daarover (Spar, 2001), (Beck & Lau, 2005), (Lash & Urry, 1987)

104 (Wright, 2002 #103)

105 (Wright & McMahan, 1992)

veel van het onderzoek fragmentarisch blijft en zich beperkt tot specifieke specialismen. Het ontwikkelen van een gefundeerd theoretisch bouwwerk kan alleen slagen als aansluiting wordt gezocht bij de ontwikkeling naar interdisciplinaire samenwerking. Zo niet, dan is de kans groot dat HRM niet in staat zal zijn om voldoende (academische) kritische massa te ontwikkelen en als onbeduidende subspecialisatie ten onder gaat. De veelgehoorde, als defensief te beschouwen, roep van HRM om business partner te worden, zou er op kunnen wijzen dat dit proces reeds een aanvang heeft genomen.

Ferris et al. geven een overzicht van de stand van zaken van de theorie over HRM.¹⁰⁶ Het eerste stadium van de theorievorming was vooral probleemgestuurd. Vervolgens was de thematiek wisselend. In eerste instantie domineerde de *contingency view*. Later werden thema's als globalisering, macht en invloed, strategisch HRM en *resource dependency* populair. Tot een *grand theory* van HRM is het echter nooit gekomen. Als alternatief stellen zij een *multilevel framework* voor waarin acht aspecten zijn opgenomen.¹⁰⁷ De stakeholdersbelangen en de omgevingsfactoren beïnvloeden de HRM systemen die van invloed zijn op de reputatie van HRM en van de organisatie als geheel en op het organisatieklimaat. Dat bepaalt op zijn beurt het gedrag en de attitude van de werknemers hetgeen weer bepalend is voor de effectiviteit van de organisatie. Mayrhofer (2004) constateert eveneens het ontbreken van een *grand theory* voor HRM. Hij noemt de Social Systems Theory van Luhmann als mogelijk alternatief.¹⁰⁸ Deze theorie zou volgens hem als kader kunnen dienen omdat het een flexibele theorie is die bovendien de relatie tussen het individu en de organisatie als uitgangspunt neemt (in tegenstelling tot veel theorieën over HRM die uitgaan van het individu).¹⁰⁹ Complexe organisaties maken, volgens Simon, een grotere kans om succesvol om te gaan met onzekerheden.¹¹⁰

Er zal gezocht moeten worden naar een nieuwe theoretische grondslag en inbedding van HRM die haar geschikt kan maken voor het gebruik in de derde industriële revolutie. Deze theoretische inbedding zal ook nauw aan moeten sluiten bij een aantal, later te beschrijven, wezenlijke kenmerken van deze periode zoals flexibiliteit en onzekerheden. In de beginperiode van de tweede industriële revo-

106 (Ferris, Hochwater, Buckley, Harrell-Cook, & Frink, 1999)

107 Onderzoek op het terrein van accountability zou ontwikkeld moeten worden (selectie, performance evaluaties, beloning); het begrijpen van de relatie tussen contextuele moderators en accountability (zoals werk context, job demands); individuele reacties op accountability en de specifieke relatie tussen accountability en HRM concerns (CEO beloning, staffing en training). Daarnaast noemt hij diversiteit en HRM, rechtvaardigheid en HRM, de symbolische betekenis en reputatie van HRM en het verkleinen van de kloof tussen HRM theorie en praktijk.

108 (Luhmann, 1984)

109 (Mayrhofer, 2004)

110 (Simon, 1979). Zie ook (Thompson, 2008)

lutie, toen HRM opkwam, werd de mens als uitwisselbaar beschouwd. Hij bracht enkel zijn arbeidskracht in en als er al sprake was van scholing, leerde hij voornamelijk bedrijfsgebonden vaardigheden aan. Met de omslag in de economie van de exploitatie van gecodificeerde kennis naar niet-gecodeerde kennis, die in veel gevallen persoonsgebonden is, werd wel door leidinggevenden en consultants benadrukt *that people are our greatest assets*, maar dit leidde niet tot een wezenlijke verandering van HRM.

Om tot een *grand theory* te komen zal eerst nader onderzoek moeten worden uitgevoerd naar de grondslagen van HRM. HRM zal opnieuw gedefinieerd moeten worden waarbij de fundamentele veranderingen die plaats vinden binnen de micro-economie als uitgangspunt worden genomen en de hierbij behorende veranderingen op het niveau van instituties.

De vraag die aan de orde is, is of de uitgangspunten, doelstellingen, functies en rol van het huidige HRM geschikt zijn voor de arbeidsorganisaties, respectievelijk de opvolgers daarvan, van de 21^e eeuw. De probleemstelling van deze studie is derhalve:

Hoe zal HRM zich ontwikkelen in de economie van de 21e eeuw als gevolg van institutionele en operationele ontwikkelingen in deze economie.

Deelvragen die hieruit volgen zijn:

1. Hoe is de ontwikkeling van HRM als institutie verlopen?
2. Welke veranderingen kunnen we voorzien voor wat betreft de waarden, voorwaarden en structuren, functies en rollen van HRM?
3. Wat zijn de gevolgen voor de huidige en noodzakelijke specialisaties en professionele technieken?
4. Wat zijn de mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van HRM voor het arbeidsrecht en voor het bestuur van ondernemingen?
5. Is er sprake van een paradigmawisseling van HRM en zo ja, wat zal het nieuwe paradigma zijn?

In hoofdstuk 2 zal een nadere uitwerking worden gegeven van de onderzoeksvraag.

Hoofdstuk 2 Theorievorming; theoretisch zoekkader

“There used to be a thing or a commodity we put great store by.
It was called the People. Find out where the People have gone.
I don’t mean the square-eyed toothpaste-and-hair-dye people
or the new-car-or-bust people, or the success-and-coronary people.
Maybe they never existed, but if there ever were the People,
that’s the commodity the Declaration was talking about, and Mr. Lincoln”.
Travels with Charley, John Steinbeck (1961) 169

2.1 Inleiding

Zoals is beschreven in hoofdstuk 1 gaat het er in dit onderzoek vooral om te achterhalen welke de grondslagen zijn waar het huidige HRM op is gebaseerd. Een *grand theory* over HRM is tot op heden nog niet ontwikkeld. Wel is in de theorieontwikkeling van HRM een tendens waar te nemen van een micro- naar een meer macrobenadering.¹¹¹ Het onderhavige onderzoek heeft niet de pretentie om een *grand theory* van HRM te ontwikkelen maar wel om op zoek te gaan naar de veranderende grondslagen van HRM zodat hiermee een fundament wordt gelegd voor een nadere theoretische ontwikkeling. Dit zal er toe bij dragen dat meer inzicht ontstaat in de oorsprong van begrippen en beperkingen in gehanteerde modellen waarbij verschillende disciplinaire invalshoeken met elkaar worden verenigd. Hierbij is het van belang dat het fenomeen HRM wordt bestudeerd vanuit een breed institutioneel sociaal-economisch en historisch perspectief. Veel van de huidige theorieontwikkeling binnen HRM heeft een sterk utilitair karakter waarbij vooral de vraag wat HRM oplevert voor de onderneming centraal staat. In de HRM literatuur komen theorieën die ingaan op de vraag naar de betekenis van HRM voor de onderneming in een bredere maatschappelijke context veel minder aan bod. In deze studie zal juist aan dit laatste aspect veel aandacht worden besteed. Voor een dergelijke vraag leent zich een meer beschrijvende en hermeneutische benadering beter dan een deductieve aanpak. Een deductieve aanpak is ook om andere redenen niet altijd de meest voor de hand liggende.

111 Kaufman beschouwt micro HRM theorieën (aan de hand van (Becker & Huselid, 2006)) als individuele HRM praktijken en employee performance en Strategisch HRM als macro theorieën (Kaufman, 2007). In het in hoofdstuk 1 gepresenteerde schema van Williamson kunnen we bij micro-theorieën denken aan het niveau L-4 en bij macro-theorieën aan de niveaus L-3 en (in mindere mate) L-2.

Kwa beschrijft de verschillen stijlen voor het beoefenen van wetenschap. De deductieve stijl, ontstaan in Griekenland, is de oudste.¹¹² De deductieve stijl staat in de 20^e eeuw volgens Kwa aan de top van statushiërarchie. Binnen de sociale wetenschappen zien we een grote invloed van de statistiek.¹¹³ Dit komt bijvoorbeeld tot uiting in de belangrijke rol die kosten-batenanalyses spelen bij politieke besluitvorming. Volgens Kwa is deze ontwikkeling het gevolg van maatschappelijke oorzaken.

“De kwantitatieve basis van de statistiek en haar gestandaardiseerde methoden boezemen buitenstaanders vertrouwen in en voorkomen dat ze moeten afgaan op de persoonlijke oordeelsvorming van wetenschappers. De statistische stijl in de wetenschap heeft daardoor een groter aura van objectiviteit gekregen dan zelfs de experimentele methode”.¹¹⁴

Een risico dat kleeft aan een deductische benadering is dat de uitgangspunten en principes van vigerende theorieën en opvattingen te zeer een dominante rol gaan spelen, soms onbewust. Dit kan er toe leiden dat nieuwe opvattingen minder aan de oppervlakte komen. Om die reden is er voor gekozen om dit onderzoek niet op voorhand uit te voeren vanuit één theoretische school of traditie maar te kiezen voor een meer open benadering.¹¹⁵

Dat laat onverlet dat het wel van belang is om, naast de theoretische grondslag van HRM ook de theoretische context van die theorie te beschrijven. Met een theoretische context wordt hier bedoeld dat van een theorie, in dit geval de handelingstheorieën van HRM, een bredere theorie geïdentificeerd kan worden, waarvan de eerste niet alleen deel uitmaakt, maar de eerste ook door die bredere verklaard kan worden als ook de doelen en de relevantie van de eerste verklaart of legitimeert. Een van de disciplines die hierbij het meest relevant lijkt, is die van de organisatie-theorie¹¹⁶ (OT) omdat HRM niet op zichzelf staat, maar steeds als een functie wordt uitgeoefend binnen de interne organisatie van een onderneming, non-profit instelling of overheidsorganisatie. De vraag is welke bijdrage OT heeft geleverd aan HRM of wat de wisselwerking is tussen beide? De invloed vanuit OT is zeker aanwezig, het is echter niet eenvoudig om aan te geven waar deze precies uit bestaat. Alleen al het maken van een goed analytisch onderscheid tussen OT en HRM is problematisch. Binnen beide vakgebieden vindt een doorlopende discussie plaats over de definitie van de vakgebieden. Daarnaast is

112 Hij onderscheidt daarnaast de experimentele stijl, de hypothetische stijl (analogieën tussen natuur en techniek), de taxonomische stijl, de statistische en de evolutionaire stijl.

113 (Kwa, 2007)

114 *Op.cit.* 295

115 Zie hierover ook: (Feyerabend, 1975)

116 Al is OT nog een relatief jonge wetenschap (Jensen, 1998; Scott, 2003)

er sprake van een zekere overlap. Verder wordt de ontwikkeling van de vakgebieden beïnvloed door ontwikkelingen van organisaties en door de sociaal-economische, politieke en culturele context waarbinnen ondernemingen en instellingen functioneren. Het is niet altijd eenvoudig om hierbij te traceren hoe deze invloeden precies uitwerken, in de tijd verlopen en wat de zwaarte en de richting zijn van die invloeden.

Scott brengt een ordening aan in de verschillende scholen binnen de OT en onderscheidt hierbij drie perspectieven op organisaties: organisaties als rationele systemen, organisaties als natuurlijke systemen en organisaties als open systemen.¹¹⁷ Bij het eerste perspectief noemt hij Taylor's scientific management, Fayol's administratieve theorie (*doctrine administrative* of bestuursdoctrine), Weber's bureaucratie en Herbert Simon's theorie van *administrative behavior*.¹¹⁸ Bij organisaties als natuurlijke systemen noemt hij de *human relations school* van Mayo, de *cooperative system* van Barnard, de *institutional approach* van Selznick en het functionalisme van Parsons (met name zijn AGIL schema¹¹⁹).¹²⁰ Bij de open systemen noemt hij de school van het *system design* (Mintzberg, Carzo en Yanouzas, Huber en Glick, Sterman), de *contingency school* (Galbraith, Laurence en Lorsch, Weick).¹²¹

Er bestaan vele overzichten van organisatie-theorieën. Shafritz en Ott¹²² geven enige voorbeelden van eerdere pogingen de verschillende OT scholen te groeperen en geven hier acht voorbeelden van. Bij de meeste van deze indelingen maakt de *human relations* (of *human behavior*) school onderdeel uit van een van de genoemde stromingen. Zelf onderscheiden Shafritz en Ott acht verschillende scholen of perspectieven van OT¹²³ waarbij zij hebben gekozen voor een historisch overzicht. Astley en Van de Ven¹²⁴ hebben de verschillende scholen gegroepeerd

117 (Scott, 2003)

118 (Fayol, 1920; Simon, 1945/1997; Taylor, 1911; Weber, 1968/1924)

119 AGIL staat voor Adaption, Goal attainment, Integration, Latency.

120 (Barnard, 1938; Mayo & Donham, 1945; Parsons, 1960; Selznick, 1949)

121 (Carzo & Yanouzas, 1967; Galbraith, 1973; Huber & Glick, 1993; Lawrence, Lorsch, & Garrison, 1967; Mintzberg, 1979; Sterman, 1994; Weick, 1979)

122 (Shafritz & Ott, 1992)

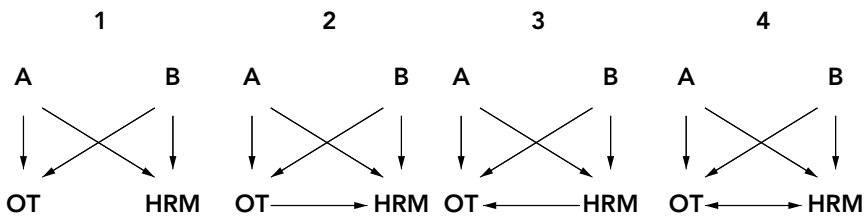
123 Zij onderscheiden:

1. Classical Organization Theory
2. Neoclassical Organization Theory
3. The Organizational Behavior Perspective, or Human Resource Theory
4. "Modern" Structural Organization Theory
5. Systems, Contingency, and Population Ecology Organization Theory
6. Multiple Constituencies/Market Organization Theory
7. Power and Politics Organization Theory
8. Organizational Culture and Symbolic Management Organization Theory

124 (Astley & Ven, van de, 1983)

in een kwadrant waarbij ze op de verticale as een macro- en micro-niveau en op de horizontale een deterministische en een voluntaristische oriëntatie onderscheiden. Dit leidt tot vier gezichtspunten: de *natural selection*, de *collective action*, de *system-structural* en de *strategic-choice view*. Bovenstaande overzichten en indelingen geven nog niet veel inzicht in de bijdrage die OT heeft geleverd aan HRM. Wel maken ze duidelijk dat het domein van OT erg heterogeen is. Scott¹²⁵ geeft aan waarom typologieën (van organisaties) vaak onbetrouwbaar zijn. De precieze aard van de causale processen wordt vaak onvoldoende duidelijk gemaakt. Ook komt het voor dat de verkeerde contextuele variabelen worden benadrukt. Hetzelfde doet zich voor bij de beschrijving van de relatie tussen de OT en HRM. Dit kan worden weergegeven aan de hand van de onderstaande 4 diagrammen in figuur 2.1.

Figuur 2.1 Causale relaties tussen de Organisatie Theorie en HRM, geïnspireerd door Scott 1981.¹²⁶ (Waarbij A staat voor de ontwikkelingen binnen organisaties; B voor de maatschappelijke context (waaronder technische vernieuwingen, administratieve ontdekkingen, dubbele boekhouding, demografische ontwikkelingen, vergrijzing etc.), OT voor Organisatietheorie en HRM voor HRM-theorie.)

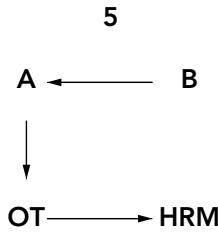


Figuur 2.1 laat de invloed zien vanuit A en B op OT en HRM waarbij OT en HRM elkaar niet beïnvloeden. Bij de diagrammen 2 tot en met 4 beïnvloeden OT en HRM elkaar wel maar de richting kan beide kanten op zijn of wederkerig (diagram 4). Uiteraard kan het aantal diagrammen worden uitgebreid waarbij ook de beïnvloeding van A en B wordt betrokken of waarbij het verloop van de invloed verschilt zoals in de onderstaande figuur.

125 (Scott, 1981)

126 (Scott, 1981)

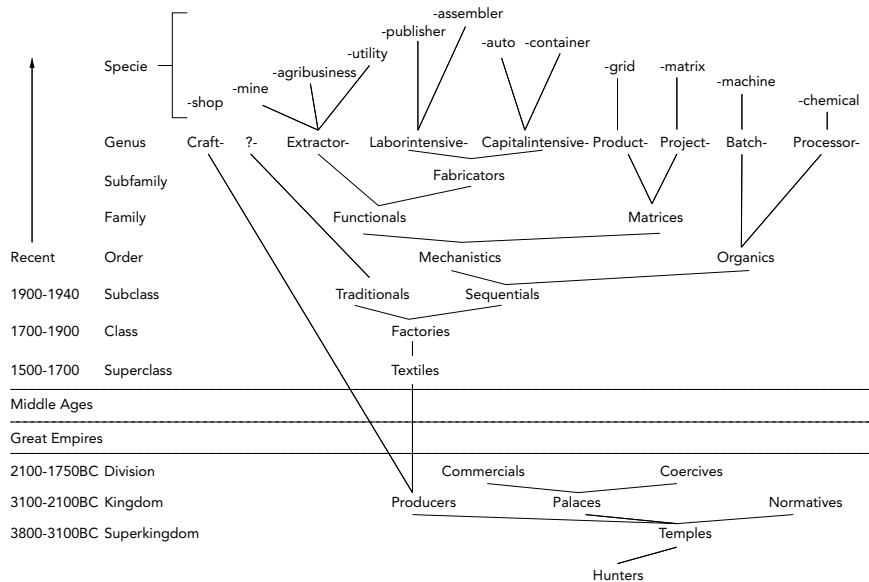
Figuur 2.2 Eenzijdige keten-beïnvloeding



Scott schrijft het ontbreken van adequate typologieën voor organisaties toe aan het feit dat organisaties open systemen zijn die heel nauw verbonden zijn met en beïnvloed worden door de omgeving en zijn opgebouwd uit semi-autonome componenten.¹²⁷

McKelvey¹²⁸ heeft een poging gedaan om te komen tot een typologie van organisaties. Hij gaat uit van een evolutionair, organisch perspectief waarbij de relatie tussen de organisatie en de omgeving als bepalend wordt beschouwd.

Figuur 2.3 Organisatietypologie van McKelvey¹²⁹



127 *Op. cit.* 48-54

128 (McKelvey, 1978)

129 (McKelvey, 1978) McKelvey spreekt van een: 'Dendrogram of Producers Forms of Organizations'

De typologie is verre van compleet en kan om verschillende redenen worden bekritiseerd. Zo besteedt hij aandacht aan de omgevingsfactoren middels een indeling die weinig bevredigend en feitelijk onjuist is.¹³⁰ Het model dat door Diamond is ontwikkeld is eenvoudiger en bruikbaar. Diamond heeft onderzocht waarom gemeenschappen in de wereld verschillende ontwikkelingen hebben doorgemaakt. Zijn korte antwoord is dat dit valt toe te schrijven aan specifieke omgevingsfactoren. Hij onderscheidt vier typen gemeenschappen: familiegroep, stam, het hoofdmanschap en het Rijk waarbij de ontwikkeling zich altijd voordoet van klein naar groot; van eenvoudig naar complex.¹³¹

Desalniettemin is de poging van McKelvey toch interessant omdat het een van de weinige is die het ontstaan van organisatietypen in een model, vanuit een evolutionair perspectief weergeeft, gebruik makend van modellen van Etzioni, Burns en Stalker, Thompson, Woodward en Perrow.¹³²

De OT-en lijken nog niet het antwoord te hebben gevonden op actuele organisatievraagstukken binnen ondernemingen. Hier lijkt te spelen dat deze theorieën overwegend sociologisch van aard zijn. Als gevolg van de steeds grotere rol die de persoonsgebonden, ongecodeerde kennis speelt binnen de onderneming, als ook de opkomst van *information goods*, is er sprake van een groeiende verwevenheid tussen het ontwerp van de interne organisatie en het economisch model van de onderneming. Impliciet komt dit wel aan de orde bij auteurs als Osterwalder (2004), Johnson et al. (2004) en Kaplan en Norton (2004), maar het heeft echter (nog) niet geleid tot modellen waarbij de investeringen in *human capital* traceerbaar in relatie worden gebracht met de resultaten van de onderneming.¹³³ Wel kan dat in de vorm van correlaties.¹³⁴

Wat geldt voor de relatie HRM-OT, geldt eveneens voor de relatie tussen HRM en andere, verwante disciplines zoals bedrijfskunde. Bedrijfskunde is een verzameling van (praktijk-)theorieën. HRM neemt hierbinnen een functionele plaats in en de wederzijdse invloed is moeilijk vast te stellen. Leiderschapstheorieën bijvoorbeeld suggereren een dominante rol voor HRM (zie bijvoorbeeld Pfeffer's: *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*¹³⁵) terwijl tegelijk in de praktijk toegepaste methoden voor *resource allocation* er toe leiden dat

130 Hij stelt dat het Griekse en Romeinse rijk geen blijvende technische innovatie hebben opgeleverd. Hij ziet hierbij, bijvoorbeeld, over het hoofd dat in de Romeinse tijd het Romeins recht is ontstaan dat tot op de dag van vandaag van invloed is op het rechtssysteem in verschillende landen. Ook is de invloed van het Romeinse leger groot.

131 (Diamond, 2000)

132 (Burns & Stalker, 1961/2001; Etzioni, 1971; Knott, 2003; Perrow, 1967; Thompson, 1967)

133 (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2004; Kaplan & Norton, 2004; Osterwalder, 2004)

134 (Brynjolfsson, Hitt, & Yang, 2000; Brynjolfsson et al., 2002; Knott, 2003)

135 (Pfeffer, 1998)

overgeïnvesteed wordt in fysiek kapitaal en er sprake is van onderinvesteringen in *human capital*.¹³⁶

2.2 HRM Theorievorming

De theorievorming op het terrein van HRM, als zelfstandige discipline, is nog sterk in ontwikkeling zoals we hebben gezien in hoofdstuk 1, althans voor zover er sprake is van het gebruik van theorie. Veel auteurs van academische publicaties over HRM maken namelijk überhaupt geen gebruik van theorie.¹³⁷ Van de studies die Canibano analyseerde in 13 academische, *refereed journals* op het terrein van HRM (of daaraan gelieerd) van de laatste tien jaar over *new work systems and practices* noemde 30% geen enkel theoretisch framework.

Een tweede probleem is dat er geen eenduidige opvatting bestaat over het begrip HRM.¹³⁸ Als het over strategisch HRM gaat wordt door sommige auteurs gerefereerd aan de impact van HRM op een strategisch doel (zoals winstgevendheid); door anderen aan strategische keuzes die ondernemingen maken die HRM systemen beïnvloeden of ze beschrijven de 'fit' tussen strategie en HRM systemen.¹³⁹ Boselie et al. concluderen in het overzichtsartikel over onderzoek dat is verricht naar HRM en *performance* dat de meeste studies HRM wordt opgevat als een set *employee management activities* maar er bestaat geen consensus over wat hieronder precies verstaan dient te worden.¹⁴⁰

Martin-Alcazar et al. onderscheiden acht theoretische benaderingen waarvan HRM onderzoekers gebruikmaken: *resource-based view*, *behavioural perspective*, *agency/transaction costs*, *resource dependency* en *institutional theory*, de *open system*-benadering, *human capital* en de *social capital*-benadering. Dit komt grotendeels overeen met de zes theoretische stromingen die in 1992 werden genoemd door Wright en McMahan¹⁴¹ alleen de laatste drie stromingen zijn hier door Martin-Alcazar aan toegevoegd. Uit het onderzoek van Martin-Alcazar et al. (uitgevoerd onder 1656 scholars in 2004 in een wereldwijde survey) blijkt dat de theoretische stroming die veruit het meest worden aangehangen het *behavioural perspective* is. Zij trekken hieruit de conclusie dat veel HRM onderzoek uitgaat van de assumptie dat het gedrag van medewerkers het belangrijkste element vormt van HRM strategieën en dat dit evenzo geldt voor het effect op prestaties.

136 Zie (Bower & Gilbert, 2005; Porter, 1992)

137 (Canibano, 2009)

138 (Martin-Alcazar, Romero-Fernández, & Sanchez-Gardey, 2008)

139 (Wright & Boswell, 2002)

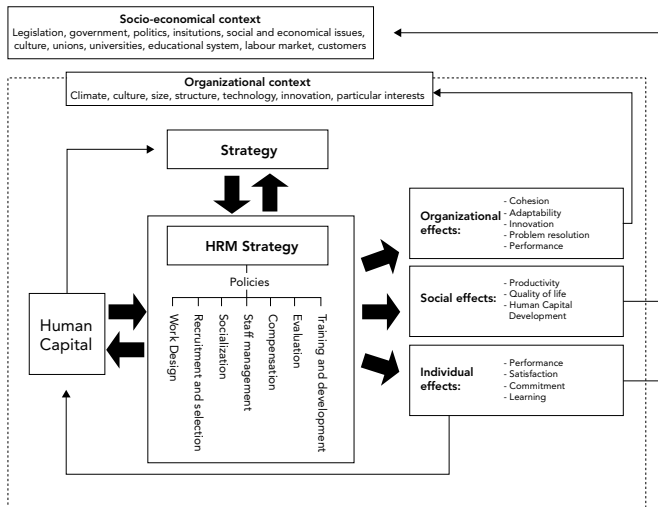
140 (Boselie, Dietz, & Boon, 2005)

141 (Wright & McMahan, 1992)

Daarnaast wordt de *resource based view of the firm* veel toegepast.¹⁴² Op het belang van de *resource based view* werd eerder gewezen.¹⁴³ Ook andere onderzoekers kwamen tot de conclusie dat de RBV het meest gebruikte theoretische kader was. Canibano trok deze conclusie uit een analyse van 100 artikelen uit refereed journals die zijn gepubliceerd tussen 1998 en 2008.¹⁴⁴

De verschillende theoretische benaderingen kunnen worden gerubriceerd vanuit vier perspectieven: het universele, contingentie, configuratie en het contextperspectief. Volgens de universele benadering bestaan er voorbeelden van best HRM practices die universeel geldend zijn. De contingentiebenadering gaat er van uit dat het effect van HRM afhankelijk is van variabelen zoals de ondernemingsstrategie of de interne en externe omgeving. De configuratiebenadering gaat uit van bepaalde patronen van strategisch management en de contextbenadering houdt ook rekening met de sociale factoren die de HRM-strategie bepalen en worden op hun beurt weer beïnvloed door HRM. Deze laatste benadering is relatief nieuw en voor het eerst toegevoegd aan de andere drie door Martin-Alcazar et al.¹⁴⁵ Martin-Alcazar et al. hebben een model ontwikkeld dat poogt deze vier perspectieven bijeen te brengen:

Figuur 2.4 Model voor strategisch HRM van Martin-Alcazar¹⁴⁶



142 (Penrose, 2011)

143 Zie b.v (Paauwe & Boselie, 2003)

144 (Canibano, 2009)

145 (Martin-Alcazar, Romero-Fernández, & Sanchez-Gardey, 2005)

146 (Martin-Alcazar et al., 2005)

Martin-Alcazar et al. (2008) geven elders een overzicht van de dimensies van waaruit HRM-onderzoek wordt verricht. Zij onderscheiden er drie: strategisch, subfunctioneel en internationaal. Het begrip subfunctioneel wordt niet nader gedefinieerd maar, gezien de context, wordt hiermee functioneel bedoeld¹⁴⁷, dat wil zeggen, studies over de impact op het resultaat en de ontwikkeling van de onderneming van verschillende functionele praktijken zoals werving en selectie, training, beloning, performance management, medezeggenschap en work design.¹⁴⁸ Hun conclusie is dat studies die zich bevinden op de kruisvakken van de verschillende dimensies schaars maar noodzakelijk zijn en dit geldt in het bijzonder daar waar alle drie de dimensies overlappen.

Zij constateren verder dat van de vier eerder genoemde onderzoeksbenaderingen (universalistische, de contingentiebenadering, de configuratieve en de contextuele) met name de contextuele en de contingentiebenadering veel worden gebruikt en de universalistische benadering niet langer houdbaar is. Zij concluderen dat HRM niet langer het a-theoretische veld is zoals tot nu toe werd gedacht al dienen bepaalde kern-concepten (zoals HRM strategieën) nader te worden gedefinieerd. De *RBV of the firm* en de interne dynamiek binnen de *workforce* zijn van strategisch belang evenals *human capital* en institutionele theorieën. Zij constateren dat er onder de onderzoekers overeenstemming bestaat dat er interveniërende variabelen bestaan die HR complexer maken dan aanvankelijk werd aangenomen in de eerste professionele modellen. De toereikendheid van HRM praktijken is volgens hen afhankelijk van de strategische en omgevingscondities.¹⁴⁹

Bij hun onderzoek kunnen de nodige kanttekeningen worden geplaatst. De eerste heeft betrekking op de representativiteit. De respons van het onderzoek bedroeg 13,5%. Dat wil zeggen dat geen informatie bekend is van het overgrote gedeelte van de onderzoekers. Daarnaast zeggen de resultaten alleen iets over de aantallen onderzoekers die bepaalde theorieën gebruiken. Het zegt niets over de waarde en de betekenis van de onderzoeken zelf. Waar de resultaten op zijn best iets over zeggen is de denkrichting waarin het onderzoek zich beweegt. Dat is een interessant gegeven dat iets zegt over het academische veld. Het zegt echter niets over de vraag welk theoretisch kader het meeste inzicht verschaft in de functie en de betekenis van HRM in de praktijk.¹⁵⁰

147 In het artikel wordt voor dit begrip verwezen naar drie auteurs. In geen van deze drie artikelen wordt het begrip subfunctioneel genoemd.

148 (Wright & Boswell, 2002)

149 (Martin-Alcazar et al., 2008)

150 Bolweg

Zoals eerder gesteld is de dominante theoretische stroming binnen HRM op dit moment de *Resource Based View*¹⁵¹ die beschrijft dat de onderneming een specifieke combinatie van productiemiddelen is en moet zijn om concurrerend te zijn en welke bronnen hiertoe bijdragen. Deze bronnen moet VRIO zijn (*valuable, rare, inimitable, organized*) of volgens sommigen VRIN.¹⁵² RBV is onder andere bekritiseerd omdat deze te statisch zou zijn¹⁵³ of dat de begrippen niet duidelijk worden gedefinieerd en geoperationaliseerd.¹⁵⁴ RBV wordt ook toegepast binnen het HRM domein.

Vanuit de RBV is, als aanvulling hierop, de *Dynamic Capabilities View (DCV)* ontstaan. Eisenhardt en Martin definiëren DCV, in navolging van Teece et al.¹⁵⁵, als volgt:

“The firm’s processes that use resources—specifically the processes to integrate, reconfigure, gain and release resources—to match and even create market change.

*Dynamic capabilities thus are the organizational and strategic routines by which firms achieve new resource configurations as markets emerge, collide, split, evolve, and die.”*¹⁵⁶

Lepak en Snell¹⁵⁷ hebben, aanvullend op bovenstaande modellen, een model ontwikkeld voor een nieuwe HR architectuur dat is gebaseerd op 2 assen: de schaarste aan arbeid en de waarde die human capital heeft voor de organisatie. Dit leidt tot vier quadranten. Deze beschrijven elk de *employment mode*, de arbeidsrelatie en de HR configuratie. De bruikbaarheid van dit model wordt belemmerd door het feit dat zij geen rekening houden met de eigendomsverhoudingen en de persoonsgebonden kennis waarmee ze nog te zeer gevangen zitten in de economie van de tweede industriële revolutie.

Boselie pleit voor alternatieve theorieën om meer inzicht te krijgen in HRM.¹⁵⁸

151 (Barney, 1991a; Barney, 1991b; Boxall, 1996; Guest, 1997; Huselid, 1995; Kaufman, 2007; Paaue & Boselie, 2005; Paaue, 2004; Wright & McMahan, 1992)

152 De O van VRIO wordt uitgelegd als *organized; organizationally aligned*. De N van VRI N staat voor *non-substitutable*.

153 (Arend, 2006)

154 Zie bijvoorbeeld (Leiblein, 2011) voor een kritische analyse.

155 (Teece, Pisano, & Shuen, 1997)

156 (Eisenhardt & Martin, 2000)

157 (Lepak & Snell, 1999)

158 (Boselie, 2009)

De bestaande, populaire theorieën (zoals de RBV, AMO-theorie¹⁵⁹, de strategische *contingency* benaderingen van o.a. Porter¹⁶⁰) zijn volgens hem niet adequaat om de vraag te beantwoorden hoe HRM binnen organisaties vorm wordt gegeven. Wat er volgens hem ontbreekt aan de theorie is het marktperspectief en de institutionele en configurationele factoren. Deze poging tot verbreding is op zich interessant. Hij wijst echter zelf ook op een aantal tekortkomingen in zijn aanpak waaronder de (belangrijke) rol die een CEO kan spelen bij het vormgeven van HRM en de rol van de HR manager. Verder wijst hij ook nog op het feit dat het moeilijk is om een helder onderscheid te maken tussen de markt en de overige twee factoren, hetgeen maar zeer de vraag is.

De theorievorming die tot dusver is ontwikkeld rondom HRM biedt onvoldoende inzicht in een bredere historische ontwikkeling van HRM en geeft ook geen eenduidig zicht op de maatschappelijke en economische context waarbinnen HRM tot stand is gekomen. Kaufman vormt hierop een uitzondering. Hij geeft een aanzet voor een theoretisch raamwerk op basis van de transactie economie.¹⁶¹ Ook Kaufman ontkomt echter niet aan een utilitaire benadering. Zijn theorie gaat uit van een kosten/vraag relatie. Bovendien zijn in zijn model weliswaar een aantal belangrijke variabelen opgenomen die een rol zouden kunnen spelen bij de vraag naar HRM, maar hij weegt deze niet en geeft ook niet aan hoe zij zich tot elkaar verhouden.¹⁶² Hij rekent, naast kapitaal en arbeid, HRM ook tot de input maar heeft onvoldoende oog voor de toename van het belang van de kenniscomponent, naast kapitaal en het belang dat dit heeft voor de (eigendoms-)verhoudingen.

De ontwikkeling die we kunnen waarnemen bij deze vier benaderingen (de universele, contingentie-, configuratie- en contextbenadering) is er een van een steeds wijder perspectief. Ten tijde van de universalistische theorie lag de nadruk sterk op het toepassingsgerichte domein. Met de latere stromingen is meer afstand gecreëerd. Hiermee is niet gezegd dat deze ontwikkeling volstrekt lineair is: alle vier de stromingen worden nog steeds toegepast maar in de ontwikkeling is wel een tendens waar te nemen van het micro- naar het macro-niveau.

159 AMO staat voor de theorie die zegt dat performance van een werknemer wordt bepaald door Ability, Motivation en Opportunity to participate. Dit vormt de basis voor de ontwikkeling van HR systemen die instrumenteel zijn voor vaardigheden, motivatie en kwaliteit van de functie (Paauwe & Boselie, 2005). Dit is in essentie Vroom's expectancy theory (Vroom, 1965)

160 (Porter, 1980; Porter, 1985)

161 (Kaufman, 2007)

162 Hij noemt omvang van de onderneming, hoogte salaris, leeftijd van de onderneming, productie technologie, organisatorische kenmerken (central/decentraal; management control; profit/non-profit; private/public ownership, training/kennis, kenmerken werkers, economische/markt condities, HRM innovatie, organisatiegraad, overheidsregulatie, sociaal/culturele factoren, management filosofie, business strategy. *Op. Cit.* 37 e.v.

Geconstateerd kan worden dat de theoretische ontwikkeling binnen HRM nog volop in beweging is. Voor de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn geformuleerd bieden ze vooralsnog onvoldoende houvast. De onderzoeksvragen 1 en 3 t/m 5 kunnen worden beantwoord als onderzoeksvraag 2 (Welke veranderingen kunnen we voorzien voor wat betreft de waarden, voorwaarden en structuren, functies en rollen van HRM?) afdoende is beantwoord.

Om inzicht te verkrijgen in de rol en functie van HRM in de toekomst is het van belang om eerst beter zicht te krijgen op het ontstaan van het moderne HRM. Hierbij is het ook van belang de mensbeelden te betrekken die hieraan ten grondslag liggen.¹⁶³ Het zijn mensbeelden die niet alleen onze waarden bepalen maar ook hoe er wordt aangekeken tegen arbeid en derhalve tegen de wijze waarop arbeid dient te worden georganiseerd. Anderzijds bepaalt de wijze waarop arbeid wordt georganiseerd ons mensbeeld.

Ten tijde van het ontstaan van de textielindustrie bijvoorbeeld kreeg het begrip 'tijd' voor de arbeiders een geheel andere betekenis. Voor de opkomst van de textielfabrieken was de productie georganiseerd volgens het *putting out* principe. Fabriqueurs lieten de vlas en katoen eerst door thuiswerkers spinnen tot garens. Die werden door de fabriqueurs opgekocht en vervolgens weer uitgezet bij de wevers, eveneens thuiswerkers, die ze verwerkten tot stoffen. De boeren verrichtten deze arbeid als er weinig werk op het land was.¹⁶⁴ Het vormde een aanvulling op hun inkomsten uit de landbouw. Vanaf het moment dat er fabrieken kwamen werden ze gedwongen hun werkzaamheden niet langer thuis, in hun eigen tempo maar in de fabriek uit te voeren volgens vaste werktijden.¹⁶⁵ Tot die tijd werden ze betaald volgens stukwerk op basis van een eindproduct. Later werden stukloon, uurloon en premieloon geïntroduceerd waarbij tijd als het ware een expliciete productiefactor werd waar dit tot die tijd veel impliciet een rol speelde.¹⁶⁶

De theorieën die zijn ontwikkeld over HRM laten de geschiedenis hiervan over het algemeen een aanvang nemen in de 19^e eeuw. Dit is begrijpelijk omdat dit, globaal gezien, samenvalt met het ontstaan van de tweede industriële revolutie. Dit is ook de periode waarin de *Modern Business Enterprise* is ontstaan met zijn scheiding van kapitaal en arbeid en waar de personeelsfunctie binnen industriële bedrijven formeel vorm kreeg. Beschouwen we HRM echter als een interface tussen de mens en de organisatie dan is de keuze om HRM pas in de 19^e eeuw

163 Zie hoofdstuk 1.

164 (Fischer, 1983)

165 "(...) het einde van de werkdag werd aangegeven door de stoomfluit, het werktempo bepaald werd door de drijfassen en van enige zelfstandigheid bij de wever en spinner nauwelijks sprake meer was".

Ibid

166 Zie (Pot, 1988) over de beloningsvormen

te laten ontstaan in feite vrij willekeurig. Het zou dan meer voor de hand hebben gelegen om het verschijnsel HRM te bestuderen vanaf het moment dat organisaties (in bredere zin) zich manifesteerden. Hiervan zijn in het pre-industriële tijdperk vele voorbeelden te geven: de bouw van de Egyptische piramides, het Romeinse leger, de gildes, de middeleeuwse handelsnetwerken waar Greif over spreekt,¹⁶⁷ de vormen van putting out (de verlag, de fabriqueurs) en de VOC.

De tweede beperking van de vigerende HRM theorieën hangt samen met de veranderingen die zich vanaf de 2^e helft van de 20^e eeuw binnen de economie voordoen en die betrekking hebben op de eigendomsverhoudingen. In de klassieke onderneming, de MBE, vallen de eigendomsrechten samen met de fysieke productiemiddelen van de onderneming. Door middel van het arbeidsrecht krijgt de leidinggevende zeggenschap over de werkenden in de vorm van het recht van instructie (als tegenhanger van aangenomen werk). Met dit recht van instructie kan de werkgever niet alleen bepalen wat de werknemer moet presteren (output) maar ook hoe de werknemer te werk moet gaan. Pas op basis van het zo geformuleerde instructierecht kon Taylor's *Scientific Management* worden toegepast. Taylor ging er van uit dat arbeiders van oorsprong zelf bepaalden op welke wijze ze hun werkzaamheden uitvoerden, respectievelijk de voorlieden die de arbeiders inhurden en een werk aannamen. Dit zelfstandig uitvoeren van de werkzaamheden was veelal een combinatie van intuïtie, overlevering en eigenbelang. Taylor's theorieën hadden als doel hen deze persoonsgebonden kennis uit handen te nemen, te systematiseren en opnieuw te organiseren waarbij hij er van uit ging dat zowel de ondernemers als de werkenden hier uiteindelijk van zouden profiteren omdat hetzelfde werk efficiënter zou kunnen worden uitgevoerd. In de hedendaagse economie vormt kennis in toenemende mate een belangrijke bron van arbeid in tegenstelling tot de 19^e en de eerste helft van de 20^e eeuw toen arbeid vooral betrekking had op een fysieke inspanning. Door de toenemende zelfstandigheid van kenniswerkers, die hun deel van de *residual claim* opeisen¹⁶⁸, is de arbeidsrelatie fundamenteel aan het wijzigen. Kennis heeft in de economie altijd al een belangrijke rol gespeeld maar pas als de productie van kennis een endogene factor wordt in de productiefunctie aan het begin van de 20^e eeuw, doordat bedrijven als General Electric (1900), Philips (1914) hun eigen R&D-laboratoria opzetten, kunnen we spreken van een kenniseconomie.¹⁶⁹ Deze kenniseconomie heeft betrekking op de exploitatie van gecodificeerde kennis bijvoorbeeld vastgelegd in patenten, waarbij die kennis steeds wordt geëxploiteerd door belichaming in concrete fysieke producten zoals auto's, gloeilampen, radio's en dergelijke waarmee de exploitatie van die kennis onderworpen bleef aan de wet van

167 (Greif, 2006)

168 Zie hoofdstuk 1

169 Drucker heeft het al over een kenniseconomie in 1959. Zie (Boersma & Vries, 2008; Carlaw, Oxley, Walker, Thorns, & Nuth, 2006)

de afnemende meeropbrengst. Persoonsgebonden kennis was alleen relevant in relatie tot en afhankelijk van toegang tot en het gebruik van kapitaalgoederen (draaibanken, persen en dergelijke) waardoor deze geen op zichzelf staande economische macht kon vormen. Mowery beschrijft het verschil tussen het aandeel van de industriële R&D in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk in de eerste helft van de 20^e eeuw. Een van de factoren die er toe heeft geleid dat de Verenigde Staten hierin voorliepen is dat de unit-structuur van de Amerikaanse ondernemingen zich er beter toe leende om een afzonderlijke R&D-afdeling op te zetten omdat zij er eerder aan waren gewend activiteiten in de onderneming te incorporeren die voorheen door de markt werden uitgevoerd. Een andere reden is dat de Britse ondernemingen vaker gebruik maakten van *consulting engineers* die niet in dienst waren van de onderneming (veelal familiebedrijven) en wel in staat waren om technisch adequate adviezen te geven (waarmee ze in hun professie aanzien konden verwerven) maar geen rekening hielden met de bedrijfsspecifieke omstandigheden, zoals bijvoorbeeld de kosten om iets te produceren.¹⁷⁰

Een derde beperking betreft, zoals reeds kort aangestipt, de rol en de functie van HRM. De theoretische modellen (zoals de RBV) doen in feite niet meer dan aangeven dat er relaties zijn tussen HRM-instrumenten en HRM-strategie, dat de organisatorische context van belang is, dat er sprake is van organisatorische, sociale en individuele effecten maar er is bijvoorbeeld geen sprake van een weging van de invloed van de afzonderlijke variabelen, de randvoorwaarden waar de variabelen aan moeten voldoen om een rol te kunnen spelen en de mate waarin variabelen afhankelijk zijn van elkaar. Gesteld zou kunnen worden dat de theorie een duidelijke operationalisering ontbeert waardoor een model (dat managers behulpzaam is om beslissingen te nemen) om de inzet van de factor *human capital* te bepalen ontbreekt terwijl bestaande methodes, die hier wel een poging toe wagen en zoals geïntroduceerd door Kaplan en Norton en Brynjolfsson et al. theoretisch minder zijn onderbouwd.¹⁷¹

Een vierde beperking van de figurerende theoretische kaders is dat deze niet in eerste instantie zijn gericht op de precieze werking van HRM maar op het effect daarvan en wel in het bijzonder op het succes van de onderneming. Het aantonen van het effect van HRM op de prestaties van de onderneming blijkt in de praktijk veelal geen eenvoudige opgave te zijn. De vraag of een succesvolle onderneming het gevolg is van een goed HRM beleid of een goed HRM beleid het gevolg is van een succesvolle onderneming blijkt niet eenvoudig te beantwoorden. Deze denkwijze lijkt ook te mechanisch. Bovendien is het denkbaar dat er binnen een onderneming sprake is van een goed HRM-beleid (of onderdelen

170 (Mowery, 1984)

171 (Brynjolfsson et al., 2002; Kaplan & Norton, 2004)

daarvan) dat desastreus is voor de onderneming. General Motors vormt hiervan een goed voorbeeld. De voor de werknemers gunstige pensioenregelingen, die er toe leidden dat General Motors in 2003 miljarden toevoegden aan de pensioenfondsen hebben mede geleid tot het faillissement van General Motors. Het is dus afhankelijk vanuit welk stakeholder-perspectief er wordt bezien of een HRM-beleid al dan niet gunstig is. Daarnaast zijn er ook voorbeelden van ondernemingen zonder (formeel) HRM beleid.¹⁷²

Samenvattend kan worden gesteld dat de onderzoeksvragen niet kunnen worden behandeld met behulp van de vigerende theoretische modellen. Er is behoefte aan een nieuw kader waarbinnen bovengenoemde vraagstukken wel aan de orde kunnen worden gesteld en geanalyseerd. Dit nieuwe kader dient ontwikkeld te worden waarbij de eerste fase is het zoeken van de grondslagen van HRM. Dat is het doel van het onderhavige onderzoek. Hierbij gaat het dus om een bredere historische benadering die ingaat op het ontstaan van HRM waarbij het van belang is de achterliggende mensbeelden te betrekken. Daarnaast dient te worden aangegeven welke institutionele elementen een rol spelen zoals de eigendomsverhoudingen. Verder zijn de rol en functie van HRM van belang alsmede de exacte werking van de variabelen.

Het leerstuk uit de economie dat hier goed bij aansluit is dat van de institutionele economie. Het begrip institutie staat hierin centraal. Greif definieert instituties als een systeem van regels, waarden (*beliefs*), normen en organisaties die gezamenlijk een regelmaat in (sociaal) gedrag genereren.¹⁷³ In het schema van Williamson (zie hoofdstuk 1) wordt een vier-lagenstructuur aangebracht met bijbehorende tijdschalen die het mogelijk maken om een historische dimensie toe te voegen aan de bestudering van HRM die tot nu toe in de theorievorming (vrijwel) geheel ontbreekt. De theoretische concepten die relevant zijn voor de bestudering van de (hoogste) laag 1 (de institutionele omgeving) komen uit de sociale wetenschappen. De stroming in de sociale wetenschappen die hier goed bij aansluit is die van de tweede moderniteit van Ulrich Beck.

Volgens Beck en Lau (2005) bevindt de Westerse wereld zich in de fase van de tweede moderniteit.¹⁷⁴ De periode van de eerste moderniteit wordt gekenmerkt door de natiestaat waarbij sociale relaties, netwerken en gemeenschappen vooral vanuit een territoriale basis worden begrepen. Hedendaagse ontwikkelin-

172 Zie b.v. (Kaufman, 2007; Paauwe, 1996; Paauwe, 1996). In Nederland is Buurtzorg, een organisatie met 5500 medewerkers, daar een actueel voorbeeld van. Paauwe noemt verder nog J.G. Nelis Building Contractors, BSO/Origin, ABC Technology, Damen Shipyards Gorinchem, Skillbase. Daar kan TMC, een van de cases van dit onderzoek, aan worden toegevoegd.

173 (Greif, 2006)

174 (Beck & Lau, 2005)

gen leiden er toe dat begrippen zoals collectieve levenspatronen, vooruitgang, controleerbaarheid, volledige werkgelegenheid niet langer bruikbaar zijn. De concepten die zijn ontwikkeld in de periode van de eerste moderniteit zijn niet langer bruikbaar. *"(..) the institutions that are initially forced to cling to the old order are finding it hard to deal with the new fluid and hybrid forms, pluralizations and ambiguities that now exist. They encounter severe difficulties when it comes to taking action and making decisions and they increasingly face problems in terms of attributing responsibility-whether it be in world politics or in couple relationships".*¹⁷⁵

Kenmerkend voor het tijdperk van de tweede moderniteit is dat het denken niet langer plaats vindt vanuit homogene, eenduidige concepten en heldere dichotomieën zoals betaalde en niet-betaalde arbeid; hiërarchie en markt; gezin en niet-gezin maar veel meer vanuit heterogene, flexibele denkschema's. Het is niet een kwestie van of/of maar van en/en. Dit sluit goed aan bij de zoektocht naar de toekomstige ontwikkeling van HRM vanuit en institutionele benadering.

Bij de zoektocht naar een nieuw theoretisch kader voor HRM zal onder andere gebruik gemaakt worden van de onderzoeksmethodologie die is ontwikkeld door Glaser en Strauss in het kader van de idee van *grounded theory*.¹⁷⁶ Glaser omschrijft het doel van *grounded theory* als volgt:

*"The goal of grounded theory is to generate a conceptual theory that accounts for a pattern of behavior which is relevant and problematic for those involved. The goal is not voluminous description, nor clever verification. (Glaser, 1978, 93)"*¹⁷⁷

Het ontwikkelen van een theorie volgens de methode van *grounded theory* neemt een aanvang met een houding die zo open mogelijk is. Verder ligt niet vooraf vast van welke data gebruik zal worden gemaakt. Alle informatie kan in principe dienst doen als data en het is aan de onderzoeker om te beslissen welke data hij wil gebruiken. De data worden vervolgens gecodeerd aan de hand van vragen: *"What is this data a study of?"*. *"What category does this incident indicate?"* *"What is actually happening in the data?"* *"What is the main concern being faced by the participants?"* and *"What accounts for the continual resolving of this concern?"*¹⁷⁸

175 Ibid.

176 (Glaser & with the assistance of Holton, 2004; Glaser & Strauss, 2009)

177 (Glaser & with the assistance of Holton, 2004)

178 (Glaser & Strauss, 2009; Glaser & Strauss, 2009)

Deze vragen zorgen ervoor dat de onderzoeker theoretisch alert en in ontwikkeling blijft terwijl hij de data analyseert, verzamelt en codeert. Hij wordt zo gedwongen zich te concentreren op patronen. De onderzoeker codeert zoveel mogelijk categorieën aan de hand van de incidenten. Hier begint het proces van theoretische sampling en wordt de theorie gaandeweg ontwikkeld. Op basis hiervan besluit de onderzoeker nieuwe data toe te voegen. Naarmate het onderzoek vordert, vergelijkt de onderzoeker incidenten met elkaar, vergelijkt incidenten met categorieën en zo ontstaat een kern categorie en een kern variabele. Dit kan elke soort theoretische code zijn, een proces, een voorwaarde, twee dimensies, een gevolg, een range enzovoorts. Naast het verzamelen van de data moet de onderzoeker voortdurend memo's schrijven. Dat zijn korte theoretische notities over de data en de conceptuele connecties tussen de categorieën. Memo's zijn hypotheses over verbanden tussen categorieën en hun kenmerken en maken een begin met het integreren van deze verbanden met clusters van andere categorieën die leiden tot de theorie. De volgende fase is die van het sorteren. De categorieën en hun kenmerken worden gesorteerd op overeenkomsten, verbanden en conceptuele ordeningen. Dit leidt tot patronen die vervolgens de outline zullen vormen.

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van vijf onderzoeksmethoden. Om de overgang te maken van de onderzoeksvragen naar de te gebruiken onderzoeksmethoden is gebruik gemaakt van het in hoofdstuk 1 gepresenteerde schema van Williamson. Er zijn vijf onderzoeksmethoden toegepast:

1. Literatuurstudie

De literatuurstudie is van belang voor het achterhalen van de geschiedenis van HRM, of specifieke onderdelen daarvan zoals waarderingssystemen, in Nederland en theorieën

2. Interviews

Er zijn 11 interviews gehouden met *resource persons* om aanvullende informatie te verzamelen over specifieke onderwerpen: HRM adviseurs, (arbeids-)juristen, hoogleraren, ondernemers, managers. Deze interviews zijn opgenomen en van de inhoud is gebruik gemaakt aan de hand van gespreksverslagen.

3. Casestudies aan de hand van bronnenonderzoek en interviews

Er zijn zes cases geselecteerd van een aantal Nederlandse ondernemingen en instellingen die een betrouwbare dwarsdoorsnede geven van de stand van zaken van HRM in Nederland vanuit de hoofdvraag van het onderzoek: hoe zal HRM zich ontwikkelen?

Bij cases studies is de belangrijkste vraag: *what is the case a case of?* Een van de problemen is die van representativiteit. Een dilemma is dat van breedte en diepgang: hoe meer cases worden geselecteerd, hoe oppervlakkiger de bestudering vice versa. De gehanteerde criteria zijn de volgende:

- De onderneming of instelling dient gevestigd te zijn in Nederland.
- Er moest sprake zijn van ondernemingen en instellingen in verandering en een redelijke mate van complexiteit.
- De ondernemingen en instellingen moeten gezamenlijk een redelijke dwarsdoorsnede vormen van een gemiddelde Nederlandse onderneming of instelling qua omvang, publiek/privaat, sector
- Er moet sprake zijn van toegankelijkheid en een bereidheid om mee te werken.

Bij de zes ondernemingen en instellingen zijn interviews gehouden en is materiaal verzameld aan de hand van *desk research*¹⁷⁹

4. (Tekst-)analyse van een discussieforum van LinkedIn

De zogeheten sociale media zijn vanaf het eind van de jaren negentig in opkomst en worden gebruikt voor verschillende doeleinden: *pr*, *direct sales*, *recruitment*, *advertising*, *data mining*, informatie uitwisselen. Er zijn discussiefora waar iedereen die naar zijn eigen idee voor in aanmerking komt zich kan aanmelden. Als de aanmelding wordt geautoriseerd, door de coördinator, kan iemand deelnemen aan de discussies. De coördinator kan zelf de spelregels vaststellen en daarnaar handelen (respect tonen, geen sex, geen reclame en dergelijke) dat wil zeggen deelnemers waarschuwen of verwijderen als zij zich niet aan de spelregels houden. Over een periode van één jaar zijn door de onderzoeker de discussies gevolgd en geanalyseerd op een van de meest bezochte Nederlandse groepen, de HR Community. Deze discussies geven een beeld van het soort onderwerpen die momenteel actueel zijn binnen de wereld van de Nederlandse HRM beroepsbeoefenaren.

5. Het volgen van een intervisiegroep van Young Professionals van de NVP.

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling (NVP) kent, naast negen regionale afdelingen, acht vakinhoudelijke en doelgroepgerichte secties. Een van deze secties is die van de Young Professionals. Deze sectie is bedoeld voor aankomende en startende

179 Zie hoofdstuk 3 voor een nadere verantwoording van de interviews. Om tot de 6 cases te komen zijn oriënterende gesprekken gevoerd met meerdere ondernemingen.

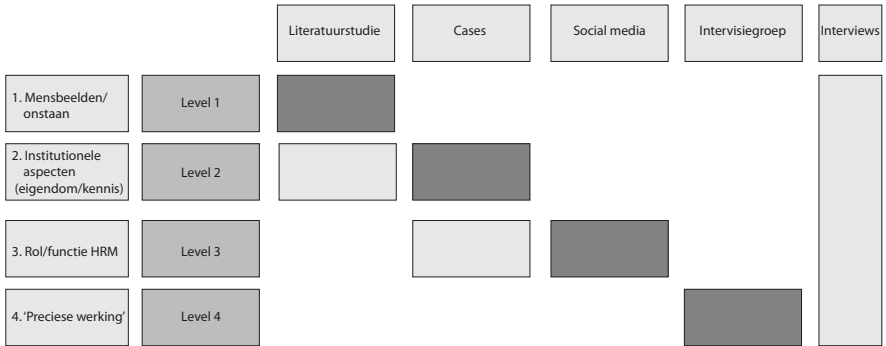
P&O professionals tot 30 jaar. Vanuit deze sectie ontstond het idee om een intervisiegroep op te zetten met startende professionals. De onderzoeker heeft aangeboden deze groep te begeleiden en de gesprekken op te nemen vanuit de gedachte om op deze manier een blik te krijgen wat zich op de werkvloer voordoet. Gedurende twee jaar hebben 10 sessies plaatsgevonden waaraan (in totaal) werd deelgenomen door 8 HRM medewerkers.¹⁸⁰ Door een kleine groep HRM adviseurs gedurende langere tijd te volgen ontstaat een aanvullend beeld dat dicht bij de dagelijkse praktijk staat.

Daarnaast is gebruik gemaakt van (participerende) observatie van activiteiten van de NVP in de periode 2009-2012. In die periode is door de onderzoeker deelgenomen aan een aantal bedrijfsbezoeken, presentaties en discussiebijeenkomsten. Voor een overzicht zie bijlage 3. Over de periode 2007-2012 zijn ondernemingen en instellingen bezocht in verband *met de begeleiding van studenten. Dit betrof in vrijwel alle gevallen de HRM-adviseur. Van deze bezoeken zijn niet systematisch aantekeningen gemaakt. De ervaringen geven echter, mede gezien het aantal verschillende organisaties, wel een indruk van de stand van zaken van HRM in Nederland. Voor een overzicht, zie bijlage 4.

Alle gehanteerde onderzoeksmethoden zijn van belang geweest voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Er is echter wel sprake van een concentratie: voor bepaalde onderzoeksvragen zijn methodes van groter belang dan voor andere. In welke mate hier sprake van is, is weergegeven in het onderstaand schema.¹⁸¹

180 Zie bijlage 2 voor een overzicht van de namen van de deelnemers.

181 De donkergrijs gekleurde velden geven weer voor welke onderzoeksvraag deze in het bijzonder relevant zijn.

Figuur 2.5 Overzicht onderzoeksmethoden

In het hoofdstuk 3 zal nader worden ingegaan op de methodologische verantwoording.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksresultaten

“Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann.“

Francis Picabia (Franse kunstschilder-dadaïst; surrealist) 1879-1953

3.1 Methodologische verantwoording

In hoofdstuk 2 zijn verschillende stijlen van wetenschapsbeoefening beschreven. Naast verschillen hebben deze stijlen met elkaar gemeen dat zij streven naar het produceren van ‘waarheid’. Over de vraag wat waarheid is bestaan uiteenlopende ideeën. De waarheid wordt immers onder meer bepaald door het referentiekader van de waarnemer, de historische en maatschappelijke context, de beperktheid van onze zintuigen en van de taal als intermediaire factoren.¹⁸² Een van de geïnterviewden (Case Defensie) gaf een interessant voorbeeld van de relativiteit van het waarheidsbegrip. Hij beschreef de gebeurtenissen die hadden plaatsgevonden rondom een schietincident met een helikopter en nadat hij uitputtend en minutieus had getracht alle betrokkenen te horen over de ware toedracht constateerde hij na afloop: *“had ik niet het idee wie nou uiteindelijk gelijk had.”*¹⁸³

De 19^e eeuwse, in de Verenigde Staten ontstane, filosofische stroming van het Pragmatisme gaat er van uit dat ‘de waarheid’ een ‘uitdrukking is van het vermogen om te handelen in relatie tot een omgeving.’¹⁸⁴ De twee belangrijkste kenmerken van de wetenschap zijn het zo volledig mogelijk afleggen van verantwoording over de totstandkoming van het onderzoek plus het feit dat over deze opvattingen in volledige vrijheid een ‘publiek’ debat plaats vindt.¹⁸⁵

Het in dit onderzoek gehanteerde uitgangspunt is dat wetenschap empirisch dient te zijn. Het doel van empirische wetenschap is het verwerven van kennis over een deel van de werkelijkheid. De wetenschapsbeoefenaar praktiseert dit door de ervaringsprocessen die zich aan hem voordoen systematisch te beschrijven, te ordenen, te registreren, te begrijpen en te verklaren vanuit de gedachte nieuwe verschijnselen te kunnen voorspellen en deze te kunnen beïnvloeden.¹⁸⁶

182 Zie bijvoorbeeld de studie van Lorenz over het subjectieve karakter van de geschiedschrijving (Lorenz, 1987)

183 Interview 47.

184 (Watson, 2011)

185 Het begrip ‘publiek’ dient enigszins gerelativeerd te worden. Zo zijn in Nederland promotieplechtigheden toegankelijk voor een ieder maar dan vrijwel uitsluitend in de rol van toehoorder. De toegang tot wetenschappelijke tijdschriften is, in toenemende mate, beperkt tot studenten en medewerkers van universiteiten. Studenten van hogescholen hebben hier, tot op heden, niet systematisch toegang toe.

186 (Groot, de, 1994)

Naast deze overwegingen is het, in het bijzonder binnen de gedragswetenschappen, waarschijnlijk dat ook de sociale en professionele achtergrond, opleiding, ervaring en mensbeelden van de onderzoeker, in zijn niet academische rol, bewust of onbewust, een rol zullen spelen bij het doen van onderzoek. Aan deze aspecten wordt niet altijd aandacht besteed door onderzoekers als het gaat om een methodologische verantwoording van hun onderzoek. Methoden worden, impliciet, geacht 'neutraal' te zijn. De keuze van de onderzoeksmethoden kan echter niet geheel los worden gezien van de persoon van de onderzoeker. Het begrip *habitus*, veel gebruikt door Bourdieu, is op dit proces van toepassing. Met *habitus* doelt Bourdieu op een systeem van gedeelde sociale disposities en cognitieve structuren die percepties, waardering en acties genereren.¹⁸⁷ Het gaat hierbij vooral om het begrip *dispositie*: de neiging tot handelen. Bourdieu beschouwt *habitus* zowel als een gestructureerde als een structurerende structuur.¹⁸⁸ De *habitus* van de onderzoeker bepaalt (mede) de keuzes die hij maakt; keuzes die hij maakt ten aanzien van de te bestuderen objecten, de te hanteren methodes en dergelijke.¹⁸⁹ Naast *habitus* is het waarschijnlijk dat ook de levensfase van de onderzoeker van belang is daar waar het gaat om de keuze voor een bepaalde onderzoeksmethode. Onderzoekers worden hierbij beïnvloed, soms zelfs wellicht gehinderd, door hun kennis en ervaring. Bij jonge onderzoekers zal de balans hiertussen vooral worden bepaald door het eerste (hun –gecodificeerde– kennis) terwijl bij oudere onderzoeker de kans groter is dat ervaring, en dan met name de ervaring opgedaan als professional¹⁹⁰, een groter aandeel heeft evenals de *tacit* kennis. Dit gegeven kan, bewust of onbewust, van invloed zijn op de voorkeur die een onderzoeker heeft voor een bepaalde onderzoeksmethode.

De onderzoeksvraag in het onderhavige onderzoek is voor een belangrijk deel ingegeven door de ervaring die de onderzoeker als HRM adviseur, als docent HRM en als leidinggevende heeft opgedaan tijdens zijn loopbaan. De onderzoeker heeft, als docent, vooral in de rol van begeleider van derde- en vierdejaars student-stagiaires, maar ook in andere hoedanigheden, de afgelopen tien jaar kennis gemaakt met HRM afdelingen bij een honderdtal bedrijven en organisaties in Nederland, verschillend in omvang en branche. Daarnaast heeft de onderzoeker, als lid van de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling, NVP, verschillende bijeenkomsten, waaronder bedrijfsbezoeken, bezocht. Deze ervaringen maken formeel geen onderdeel uit van dit onderzoek omdat deze activiteiten binnen een ander kader plaats vonden met een verschillend doel en bovendien zijn van deze bezoeken niet altijd en niet

187 (Bourdieu, 1984b)

188 (Bourdieu, 1984a)

189 Bourdieu past het begrip *habitus* in *Distinction* toe op levensstijl maar het begrip is ook goed toe te passen op de rol van een academicus.

190 Zie voor een definitie van *professional* (Strikwerda, 2009)

altijd systematisch aantekeningen gemaakt. Toch is het waarschijnlijk dat deze ervaringen, tezamen met die welke door de onderzoeker zijn opgedaan in de rol van HRM-adviseur, heel bepalend zijn geweest voor zijn ervaring met en kennis van HRM in Nederland. Vanuit die optiek geredeneerd maken deze ervaringen, verinnerlijkt als niet-gecodeerde kennis, dus wel degelijk deel uit van dit onderzoek.

Schön spreekt van een *reflective practioner* waarmee een professional¹⁹¹ wordt bedoeld die zijn theoretische kennis toetst aan de praktijk en op basis hiervan zijn theoretische concepten aanpast. Hij noemt dit Model II *theory of action*. In tegenstelling tot Model I, dat taakgericht is en meer extrinsiek gemotiveerd gaat het er bij Model II om dat 'valid' informatie wordt verzameld die de actor in staat stelt om de juiste, gefundeerde, keuzes meer vanuit een intrinsieke bevrediging te maken en waarbij de actor zijn eigen waarden ter discussie stelt in een open discussie met derden.¹⁹² Dit is een vorm van wat Argyris en Schön *double loop learning* noemen.

Tijdens de periode dat de onderzoeker werkzaam was in de HRM-praktijk is hem een aantal zaken opgevallen. Het beeld van HRM afdelingen in Nederland is dat er een grote nadruk ligt op de operationele taken. Dit beeld wordt bevestigd door onderzoek dat hiernaar is verricht.¹⁹³ Voor zover er in de praktijk sprake is van een theoretisch discours wordt er voornamelijk gerefereerd aan niet gevalideerde modellen (zoals dat van Ulrich¹⁹⁴), kwaliteitszorgsystemen (INK model, Investors in People (IiP)) of praktijkmodellen, veelal ontwikkeld door consultants of adviseurs of aan populaire trends en ontwikkelingen (het nieuwe werken, flexwerken, competentie management, talentmanagement, HR analytics, branding, sociale media en dergelijke). De status van HRM-afdelingen binnen ondernemingen en instellingen lijkt over het algemeen niet erg hoog. Tegelijkertijd zijn de verwachtingen in de maatschappij ten aanzien van de *human factor* hoog gespannen waarbij niet zelden wordt gekeken in de richting van HRM.¹⁹⁵ Deze

191 Zie voor een verkenning van het begrip professional (Strikwerda, 2009).

192 (Schön, 2009)

193 Zie b.v. (206 Biemans, 2001; 207 Biemans, 2007; 1632 Biemans, 2013; 249 Buitendam, Arend 1979), (Biemans, 2001; Biemans, 2007; Biemans, 2013; Buitendam, 1979)

194 (Ulrich, 1997; Ulrich & Brockbank, 2005)

195 Overigens zijn de verwachtingen ten aanzien van HR niet nieuw. Baritz die de opkomst beschrijft van de sociale wetenschappen binnen de Amerikaanse industrie, wijst er op dat na WO II veel aandacht was voor de human relations benadering (Baritz, 1960). Die benadering heeft ook het nodige opgeleverd. In het bijzonder dat de HR-beweging er in slaagde het indertijd overwegend negatieve mensbeeld bij leidinggevenden over medewerkers om te zetten in een positief mensbeeld. Dit was voorwaardelijk, naast een ontwikkeld systeem voor management accounting, om tot decentralisatie in ondernemingen te komen als voorwaarde voor groei. Zie ook (Strikwerda, 2013)

ervaringen hebben in de loop der jaren geleid tot vele vragen. Zijn HRM-ers de zelfdestructieve volgers in de organisatie waar Manfred Kets de Vries over spreekt?¹⁹⁶ Als het waar is dat mensen het belangrijkste kapitaal van organisaties zijn, zoals vaak wordt beweerd, waarom is de HRM-afdeling dan niet de belangrijkste afdeling binnen organisaties? Waarom sluit veel van de academische theorievorming veelal niet aan bij de praktijk van alledag?

Het zijn deze ervaringen en vragen die het mentale framework hebben gevormd van deze onderzoeker dat mede bepalend is voor zijn kijk op de werkelijkheid. Daarnaast wordt de onderzoeker voortdurend uitgedaagd door de vragen van studenten HRM van de (hoger beroeps-)opleiding waar hij als docent aan verbonden is. Deze vragen kunnen zeer expliciet zijn (Waarom wordt HRM niet serieus genomen? Waar staat HRM precies? Waarom besteedt de opleiding niet meer aandacht aan actuele vraagstukken) of meer impliciet (Waartoe dient de opleiding jonge beroepsbeoefenaars op te leiden? Wat voor rol zouden toekomstige HRM-ers moeten spelen). Zoals is aangegeven in hoofdstuk 2 lijkt de theorievorming over HRM zich nog te bevinden in een embryonaal stadium, zeker daar waar het gaat om een metaniveau.

Naast de achtergrond en ervaring van de onderzoeker is de keuze voor de te volgen methode afhankelijk van het type onderzoeksvraag. Yin onderscheidt de bekende reeks van 'wie', 'wat', 'waar', 'hoe' en 'waarom' vragen. Yin noemt vijf onderzoeksmethoden: het experiment, het *survey*, de archiefanalyse, de historische beschrijving en de case studie.¹⁹⁷

Naast het type onderzoeksvraag zijn er nog twee voorwaarden die bepalen welke onderzoeksmethode het meest geschikt is: de mate van controle die een onderzoeker heeft over het gedrag van het object van studie en de mate van nadruk die wordt gelegd op hedendaagse tegenover historische gebeurtenissen.¹⁹⁸ Het *survey* en de *archief-analyse* zijn volgens Yin geschikt om alle vijf de onderzoeksvragen te beantwoorden. Bij deze methodes ligt de nadruk echter vooral op de kwantitatieve aspecten die in het onderhavige onderzoek minder van belang zijn. De kwantitatieve vragen zoals het aantal organisaties waarbinnen zich veranderingen van HRM-beleid voordoen of het aantal HRM instrumenten dat wordt ingezet zijn binnen dit onderzoek minder relevant. De nadruk in dit onderzoek is veeleer gelegen in de procesmatige aspecten. De invalshoek waar voor is gekozen is een kwalitatieve waarbij vooral de 'hoe' en de 'waarom' vraag voorop staan. Een exacte, mathematische afbakening van de verschillende typen onderzoeksvragen

196 (Kets de Vries, Manfred, 2006)

197 (Yin, 2009)

198 Yin noemt het experiment en de historische beschrijving als mogelijke onderzoeksmethoden (Yin, 2009)

is overigens niet altijd goed te maken. Het gaat echter om een denkrichting; om accenten. De methode van de *casestudie* is hiervoor zeer geschikt.

De methode van case studies is niet onomstreden.¹⁹⁹ Yin noemt een aantal bezwaren waarvan de belangrijkste het vraagstuk van de generaliseerbaarheid is. Hij onderscheidt de statistische en de analytische generaliseerbaarheid waarbij de laatste vooral bij een case studie aan de orde is. Met analytische generaliseerbaarheid wordt bedoeld dat een onderzoeker er naar streeft een bepaalde set van resultaten te generaliseren naar bredere theorievorming.²⁰⁰ Collyer (2011) spreekt over (primaire²⁰¹) analytische relexiviteit: "*Analytical reflexivity involves an explanation of the processes through which the researcher reaches an understanding of the phenomena; that is, how they "construct" their knowledge claims.*"²⁰² Teneinde de generaliseerbaarheid van de case studies zo groot mogelijk te maken zijn twee zaken van belang: triangulatie en het vergroten van de kwaliteit van het onderzoeksontwerp. Bij triangulatie worden meer bronnen gebruikt om te dienen als bewijsmateriaal. Indien gebruik wordt gemaakt van data triangulatie²⁰³ (wat in het onderhavige onderzoek het geval is) waarbij er sprake is van verschillende substudies, dienen deze substudies elk afzonderlijk te worden geanalyseerd. De conclusies worden vervolgens met elkaar vergeleken.²⁰⁴

3.1.1 Validiteit en betrouwbaarheid

Yin heeft een model ontworpen om de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoeksontwerp te kunnen toetsen. Hij onderscheidt de opbouwvaliditeit (*construct validity*), de interne en de externe validiteit en de betrouwbaarheid.

3.1.1.1 Construct validity

Bij *construct validity* gaat het om de vertaling van de onderzoeksvraag naar de geselecteerde cases.²⁰⁵ De te bestuderen fenomenen dienen gedefinieerd te worden en moeten logisch volgen uit de onderzoeksvraag. Daarnaast dienen de fenomenen te worden geoperationaliseerd. De probleemstelling van dit onderzoek, zoals die is geformuleerd in hoofdstuk 1, luidt: Hoe zal HRM zich ontwikkelen in de

199 (Yin, 2009)

200 (Yin, 2009). Als voorbeelden noemt hij hier de bijdrage die *Yankee City* (Warner en Lunt, 1941) heeft geleverd aan de verdere ontwikkeling van de theorie van sociale stratificatie; de bijdrage die *The Death and Life of Great American Cities* (Jacobs, 1961) leverde aan de theorievorming over urban planning en de ethnografische studies van Carr (2003) die de bestaande theorieën over het bestrijden van jeugdcriminaliteit in stedelijke gebieden heeft doen herzien.

201 Bij primaire analytische reflectiviteit reflecteert de onderzoeker op zijn eigen werk; bij secundaire analytische relexiviteit reflecteert hij op het werk van anderen (Collyer, 2011)

202 (Collyer, 2011)

203 Naast data triangulatie kan er sprake zijn van triangulatie van evaluatoren, van theorie of van methodologie (Yin, 2009) 116 (Yin, 2009)

204 (Yin, 2009)

205 (Yin, 2009)

economie van de 21^e eeuw als gevolg van institutionele en operationele ontwikkelingen in deze economie? De geselecteerde cases kunnen worden beschouwd als voorbeelden van de genoemde institutionele en operationele ontwikkelingen in de economie van de 21^e eeuw.

In deze probleemstelling worden drie begrippen gehanteerd: HRM als institutionele factor, de economie van de 21^e eeuw en de institutionele en operationele ontwikkelingen in deze economie. Deze zullen achtereenvolgens worden behandeld en nader gedefinieerd.

In hoofdstuk 2 is aangegeven waarom er voor gekozen is om HRM te benaderen vanuit een institutioneel perspectief.

Door HRM als institutie te beschouwen kan meer inzicht worden verkregen in de vraag op welke wijze HRM is ontstaan, welke functies HRM vervult en op welke wijze HRM is gerelateerd aan de economische en sociaal/culturele ontwikkelingen. Dit zou het mogelijk moeten maken om voorspellingen te kunnen doen over (de wenselijkheid van) toekomstige ontwikkelingen van HRM in de economie van de 21^e eeuw.

De economie van de 21^e eeuw moet worden beschouwd als een metafoor voor de huidige economie; de economie in status nascendi als het ware, zoals die wordt aangetroffen aan het begin van de 21^e eeuw. Uiteraard zal het duidelijk zijn dat deze economie niet exact een aanvang neemt op 00.00 uur op 1 januari van het jaar 2000 en evenzo is het, geheel ten overvloede, duidelijk dat deze economie niet zal inslapen op 31 december 2099. Het begrip economie van de 21^e eeuw behoeft ook nog een andere relativering. Met het feit dat wordt gesproken van een specifieke, tijdsbepaalde economie wordt bedoeld dat dit een verschijningsvorm is zoals deze economie zich op hoofdlijnen aan ons voordoet. Dat wil niet zeggen dat alle economische activiteiten zich eenduidig en zonder uitzonderingen te allen tijde voordoen. Zo zijn er economische activiteiten die zich grotendeels onttrekken aan de waarneming omdat die zich afspeelen in de normaliteit respectievelijk illegaliteit.²⁰⁶ De huidige, 21^e eeuwse economie zoals die zich ontwikkelt lijkt zich op een aantal wezenlijke onderdelen te onderscheiden van die van de 20^e eeuw is beschreven in hoofdstuk 1. Het gaat hierbij om

206 Eurostat definieert bijvoorbeeld illegale productie als de productie van goederen en diensten waarvan de verkoop, distributie of het bezit wettelijk verboden zijn en productieactiviteiten die over het algemeen legaal zijn maar illegaal worden als ze worden uitgevoerd door onbevoegde producenten (bijvoorbeeld artsen zonder vergunning) Vert. PB http://ec.europa.eu/eurostat/ramon/nomenclatures/index.cfm?TargetUrl=DSP_GLOSSARY_NOM_DTL_VIEW&StrNom=CODED2&StrLanguageCode=EN&IntKey=16495635&RdoSearch=CONTAIN&TxtSearch=illegal&CboTheme=&IntCurrentPage=1
Geraadpleegd op 5 april 2011

de volgende kenmerken: het vervagen van de eigendomsgrenzen van ondernemingen, minder verticale coördinatie (als tegenhanger van horizontale of zelfcoördinatie), minder directe controle over leveranciers, afnemend belang van fysieke goederen, het toenemend belang van kennis als productiefactor in tegenstelling tot kapitaal en arbeid waarbij de ongecodeerde en persoonsgebonden kennis aan belang lijkt toe te nemen. De operationele begrippen die hier bij horen zijn coördinatie, eigendomsverhoudingen, beloning en beslisingsrechten. Niet alle ondernemingen in Nederland voldoen op dit moment aan deze kenmerken. Als we het organisatie-model beschouwen als een continuüm zien we aan de ene kant ondernemingen die zijn georganiseerd op basis van de 20^e eeuwse economie zoals die hierboven is beschreven. Aan de andere zijde van dit continuüm zien we dan de ondernemingen die zijn georganiseerd op basis van de 21^e eeuwse economie waarvan de kenmerken eerder zijn beschreven en als het ware de tegenpool vormen van de 20^e eeuwse kenmerken.

De operationalisering dient volgens Yin, bij voorkeur, ondersteund te worden door gepubliceerde studies.²⁰⁷ Hier doet zich een dilemma voor. De organisatie-theorie is nog volop in ontwikkeling²⁰⁸ zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, en de onderhavige studie, die kan worden beschouwd als een onderzoek naar de grondslagen van HRM maakt weinig kans van slagen als uit wordt gegaan van de vigerende theorie zoals uiteen is gezet in hoofdstuk 2. Organisaties zijn gecompliceerde systemen en om deze te kunnen begrijpen dient deze gecompliceerdheid geordend te worden. Jensen heeft hiertoe (samen met William Meckling) een driedelige taxonomie geformuleerd (genaamd *organizational architecture*) waarmee de interne organisatie van ondernemingen kan worden gekenschetst.²⁰⁹

207 (Yin, 2009)

208 (Jensen, 1998)

209 (Jensen, 1998) Zie ook: (Brickley, Smith, & Zimmerman, 2001). De drie geformuleerde elementen van organisatiearchitectuur zijn vanuit de economische organisatie-theorie geformuleerd. Een meer volledige opsomming van de elementen van organisatiearchitectuur is:

1. The firm's expressed objectives and values, and other devices employed to unify the goals and behavior of the individual members of the organization and the objectives and values of the firm.
2. The partition and attribution of decision rights within the firm, the authority and control relationships and the distribution of effective power;
3. The methods for attracting and retaining members of the organization and resources and the processes by which resources are allocated (Bower, 1986), (Bower & Gilbert, 2007)
4. The setting of horizontal and vertical boundaries of the organization (Teulings, 1996)
5. The processes for target setting (design of the objective function), decision making, control, adaptation, organizational learning and developing the members of the organization;
6. The organization of information, access to and sharing of information;
7. The means by which new ideas and knowledge are generated and diffused throughout the organization;
8. The methods of rewarding management and members of the organization
9. The systems to measure and evaluate the performance of individuals, departments and teams, and the organization as a whole. Ontleend aan: (Strikwerda, 2012b)

- Een *performance measurement* en evaluatiesysteem zowel voor organisatieonderdelen als van individuen
- Een systeem voor beloning en straf
- De attributie van beslissingsrechten aan de leden van de interne organisatie van de onderneming.

Deze drie kenmerken zullen terugkeren bij de analyse van het onderzoeksmateriaal.

De institutionele ontwikkelingen zijn hierboven beschreven. De operationele ontwikkelingen zijn die ontwikkelingen die de vertaling vormen van die instituties naar de concrete toepassing en uitvoering naar de praktijk. In het schema van Williamson (zie hoofdstuk 1) hebben we het dan over veranderingen op het niveau van L-4.

De construct validiteit kan nog worden vergroot door het gebruik van verschillende bronnen.²¹⁰ Hier is sprake van zoals al eerder is aangegeven. Naast de interviews is gebruik gemaakt van verstrekte (interne) beleidsdocumenten, presentaties, intra- en internetsites en beschikbare literatuur. Daarnaast zijn bij elke van de casestudy organisaties verschillende medewerkers geïnterviewd, gemiddeld 5. De interne validiteit van case studies is met name van belang bij *explanatory case studies*²¹¹ waarbij wordt gezocht naar causale relaties tussen variabelen en niet bij exploratieve studies zoals de onderhavige.

3.1.1.2 Externe validiteit

De externe validiteit heeft betrekking op de vraag of de resultaten die zijn gevonden aan de hand van de case studies generaliseerbaar zijn. Hierbij gaat het niet om statistische maar om analytische generaliseerbaarheid. Bij een *multi-case design*, waar in dit geval sprake van is, wordt de externe validiteit bepaald door middel van replicatie. Naast de *literal replication* (waarbij bij een herhaling van het onderzoek dezelfde resultaten worden gevonden) is er de *theoretical replication* (die tegengestelde resultaten oplevert)²¹². *Literal replication* leidt tot een versterking van de theorie; *theoretical replication* tot een aanpassing of verworping van de theorie. In het onderhavige onderzoek gaat het weliswaar niet om het toetsen van theorie maar om het leggen van een fundatie voor verdere theorie-ontwikkeling.

Er worden drie fases onderscheiden bij de case study methode: De ontwerp- en

210 (Yin, 2009)

211 (Yin, 2009, 42), (Yin, 2009)

212 (Yin, 2009)

definitiefase, de fase van voorbereiding, data verzameling en case-analyse en de derde fase van de analyse over de cases heen en de conclusies.²¹³ Tijdens deze tweede fase vindt de feed back loop plaats naar de theorieontwikkeling.

3.1.2 Betrouwbaarheid: Casestudy protocol en database

De betrouwbaarheid van de casestudy wordt bepaald door het gebruik van een case study protocol en de ontwikkeling van een case study database. De onderzochte eenheden zijn zes Nederlandse ondernemingen en instellingen waarbij er sprake is van een zo groot mogelijke spreiding over economische sectoren, omvang, ouderdom van de organisaties en een verdeling van publiek en privaat. Voor de beschrijving van de cases is gebruik gemaakt van beschikbare analoge en digitale documenten en interviews. Er zijn bij de zes ondernemingen en instellingen 34 interviews gevoerd met 31 HRM adviseurs, managers en andere relevante functionarissen.²¹⁴

De interviews zijn open interviews die plaats vonden aan de hand van een checklist.²¹⁵ In alle gevallen is gesproken met de eindverantwoordelijke HRM adviseur van het betreffende onderdeel. Teneinde niet te zeer afhankelijk te zijn van één informant, is per case, nog een aantal medewerkers geïnterviewd zodat sprake is van triangulatie. Wie deze andere gesprekspartners waren hing af van de wijze waarop HRM was georganiseerd binnen de betreffende onderneming of instelling. Bij de stafafdeling van BZK is gesproken met projectleiders; bij Defensie met een aantal commandanten (omdat zij als eindverantwoordelijke lijnfunctionarissen het meest rechtstreeks te maken hadden met de uitvoerende HRM aspecten). Bij de andere cases kon het gaan om managers of controllers.²¹⁶ De keuze voor de nader te interviewen personen was mede afhankelijk van de informatie die in het gesprek naar boven kwam. Op sommige vragen kon het hoofd HRM geen of een onvolledig antwoord geven en verwees hij door naar een collega. De interviews vonden alle plaats op de werkplek van de geïnterviewde. Het eerste gedeelte van het interview bestond uit een introductie van de persoon van de onderzoeker, het maken van afspraken over een aantal procedurele zaken en een korte introductie van het onderzoek aan de hand van een *fact sheet* (zie bijlage 6). De interviews werden opgenomen, nadat hiervoor toestemming was gevraagd, met een digitaal opnameapparaat²¹⁷ en zijn later *ad verbatim* uitgewerkt. Deze uitgewerkte gespreksverslagen zijn geanalyseerd met behulp van het softwareprogramma Atlasti. De gemiddelde duur van de interviews lag tussen de 1 en 1,5 uur. Een volledig overzicht van de geïnterviewde personen is weergegeven in bijlage 2.

213 (Yin, 2009)

214 In een aantal gevallen zijn mensen twee keer geïnterviewd

215 Zie Bijlage 5

216 Zie Bijlage 2 voor een overzicht van de geïnterviewden

217 Er is gebruik gemaakt van een Zoom Handy recorder H2.

Bij elk van de onderzochte organisaties is een vast contactpersoon gezocht die de beschrijving van de case heeft geaccordeerd. De interviews zijn in willekeurige volgorde gecodeerd en bij een weergave van delen van de interviews is verwezen naar deze codes teneinde de anonimiteit te garanderen.

De aard van de studie is exploratief omdat theorie op dit terrein ontbreekt (zie hoofdstuk 2). Doel van de studie is een aanzet te geven tot verdere theorievorming. Dit vraagt om een open benadering waarbij het vooraf beperken van type organisaties niet past.

Er zijn ook pragmatische overwegingen die een rol hebben gespeeld bij de keuze van de cases. Volgens Yin zijn dit geen wetenschappelijke argumenten die niet mogen meewegen bij het bepalen van de keuze. Deze pragmatische overwegingen zijn dan ook niet meegewogen bij het bepalen van de keuze. De vraag is echter of het strikte onderscheid tussen wetenschappelijke en wat hij noemt pragmatische, idiosyncratische overwegingen wel te maken is.

Yin noemt een aantal vaardigheden waar een onderzoeker over moet beschikken wil hij in staat zijn om een goede case studie uit te voeren. Het proces van dataverzameling voor case studies is namelijk geen routinekwestie. De vaardigheden die hij noemt zijn de volgende:²¹⁸

- Goede vragen kunnen stellen en de antwoorden kunnen interpreteren.
- Goed kunnen luisteren en niet vast zitten aan de eigen ideologieën of vooroordelen.
- Adaptief en flexibel zijn en nieuwe situaties zien als kansen.
- Greep hebben op de materie die wordt bestudeerd.
- Niet bevooroordeeld zijn door vooropgezette noties.

Yin wijst hierbij op het belang om goed aan te kunnen voelen wat er aan de hand is: *"For case studies, "listening" means receiving information through multiple modalities-for example, making keen observations or sensing what might be going on-not just using the aural modality."*²¹⁹ Dit is ook de reden dat bewust gebruik is gemaakt van een topic lijst en niet van voorgestructureerde vragenlijsten. Hiermee is getracht te bevorderen dat de ondervraagden zo weinig mogelijk werden beïnvloed bij het beschrijven van belangrijkste en relevante HRM activiteiten. Het begrip *sensing*, speelt hierbij een centrale rol. Weick definieert *sense making* als betekenis verlenen; het structureren van het onbekende.²²⁰ Organisaties

218 (Yin, 2009)

219 (Yin, 2009)

220 (Weick, 1995)

kunnen, in toenemende mate, worden beschouwd als open systemen waarbij het steeds moeilijker wordt om vooraf aan te geven hoe medewerkers dienen te handelen. Medewerkers kunnen alleen dan succesvol handelen als ze betekenis weten te geven aan wat er in de omgeving van de organisatie en met de organisatie zelf gebeurt. Successen uit het verleden zijn in afnemende mate richtinggevend voor het handelen in het heden. Weick beschouwt *sensemaking* als een proces dat, in tegenstelling tot interpreteren, waarbij het meer gaat om de uitkomst; een product.²²¹ Het proces van zingeving heeft zeven kenmerken en is:

- Gegrondvest (grounded) in identiteitsconstructie
- Retrospectief
- Enactive of sensible environments
- Sociaal
- Voortdurend (ongoing)
- Gefocused op en door extracted cues
- Eerder gedreven door waarschijnlijkheid dan door nauwkeurigheid.

Het gedrag van een individu wordt bepaald door zijn omgeving waaraan hij tevens zijn eigen identiteit ontleent. Dit is derhalve een tweezijdig, wederkerig proces. Ervaringen uit het verleden, alsmede de bijbehorende waarden, zijn hierbij bepalend.²²² Met *enactment* wordt bedoeld het beïnvloeden van de omgeving door middel van handelen. Niet alle handelen is te beschouwen als *enactment*. Een eenvoudige respons op een stimulus, waarneembaar gedrag of doelbereiking creëren geen betekenis zoals bij *enactment*. *Extracted cues* zijn de aanwijzingen die mensen waarnemen als betekenisvol. Het laatste kenmerk verwijst naar de aansluiting die Weick vindt bij het pragmatisme.

Bij meer gecompliceerde research vragen kan gebruik worden gemaakt van verschillende onderzoekstechnieken zodat een rijkere en sterkere *evidence* kan worden bereikt.²²³ Het gebruik van een grotere range van onderzoeksmethoden en technieken leidt er toe dat de complexe en pluriforme sociale werkelijkheid benaderd wordt vanuit verschillende invalshoeken. Het betekent een verrijking van de analyse. Volgens Watson²²⁴ is de ethnografische methode geschikt voor het doen van onderzoek binnen organisaties. Hij beschouwt de ethnografie niet als een onderzoeksmethode maar meer als een benaderingswijze van de sociale werkelijkheid en definieert ethnografie aldus: "(..)a style of social science writing

221 (Weick, 1995)

222 Interessant is de parallel met het begrip habitus van Bourdieu. Bourdieu beschouwt habitus als een gestructureerde en een structurerende structuur. Identiteiten van individuen worden pas duidelijk als zij ontdekken hoe en wat zij denken.

223 (Yin, 2009)

224 (Watson, 2011)

which draws upon the writer's close observation of and involvement with people in a particular social setting and relates the words spoken and the practices observed or experienced to the overall cultural framework within which they occurred". Deze definitie sluit goed aan op de eerder genoemde rol van de onderzoeker als *reflecting practitioner*. Het langs deze weg verzamelde materiaal wordt geanalyseerd 'binnen het proces van cultureel leren en reflectie die alleen mogelijk is binnen een '*deep immersion*' in de veld setting.²²⁵ De onderzoeker vervult hierbij de rol van de betrokken buitenstander.

225 (Watson, 2011)

3.2 AkzoNobel N.V. (Decorative Paint Continental Europe)²²⁶

Onderdeel van	: AkzoNobel N.V.
Rechtspersoon	: Naamloze Vennootschap
Sector	: Chemie
Gevestigd te	: Sassenheim
Oprichtingsjaar	: Sikkens (1792), Flood (1841), CetaBever (1920)

Achtergrondinformatie

De geschiedenis van AkzoNobel gaat terug tot 1646 toen in Zweden Bofors forge²²⁷ werd opgericht dat in 1984 is gefuseerd met, het eveneens Zweedse KemaNobel, opgericht in 1871. Als oudste Nederlands bedrijf wordt Sikkens genoemd (1792) en daarnaast zijn Enka, Zwanenberg, Organon, Kortman & Schulte, Noury van der Lande, Duyvis en de Koninklijke Zwavelzuurfabrieken, voorheen Ketjen, voorgangers van AkzoNobel. In 2007 wordt Britse Imperial Chemical Industries (ICI) overgenomen.²²⁸

Organisatie

AkzoNobel N.V. is een naamloze vennootschap die staat geregistreerd in Nederland. De aandelen staan genoteerd bij NYSE Euronext Amsterdam. AkzoNobel is actief in 80 landen en er werken 55.000 mensen.²²⁹ De groepsstructuur is als volgt:

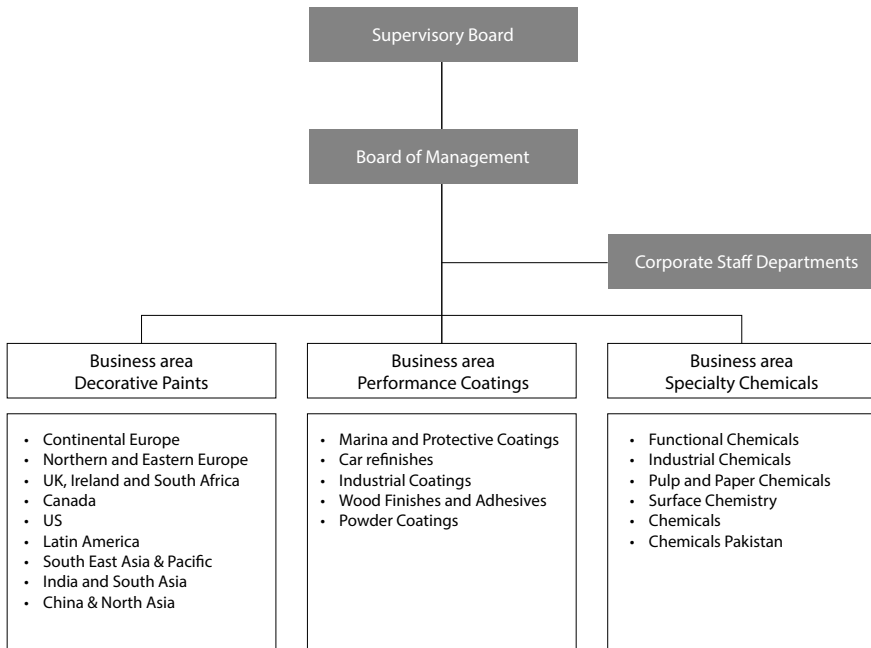
226 Met dank aan Stephan Fremder, Pablo Vercelli en Cindy Meervis

227 Bofor forge was een wapenfabriek. Dit is overigens de geschiedenis als we de Engelstalige site volgen <http://www.akzonobel.com/nl/en/aboutus/history/> geraadpleegd op 12 november 2010. De Nederlandse site laat de geschiedenis beginnen bij een Deense verffabriek uit 1777 http://www.akzonobel.com/nl/over_ons/historie/ Geraadpleegd op 15 november 2010.

228 http://www.akzonobel.com/nl/over_ons/historie/ Geraadpleegd op 15 november 2010.

229 http://www.akzonobel.com/nl/en/aboutus/company_overview/index.aspx Geraadpleegd op 15 november 2010.

Figuur 3.1 Groepsstructuur AKZO 2009. Bron: http://www.akzonobel.com/news_center/nice_to_know/organization_chart/ Geraadpleegd op 17 november 2010



AkzoNobel is actief op drie terreinen: decorative paints, performance coatings en speciality chemicals. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam. Nederland telt 50 vestigingen waar 5000 mensen werken waarvan 700 academisch geschoolden en 900 HBO-ers. De omzet bedroeg in 2009 wereldwijd € 13 miljard en in Nederland € 1,4 miljard. Het nettoresultaat bedroeg in 2008 € 742 miljoen.²³⁰

De ondernemingsdoelen, ambities en betrokkenheid zijn geformuleerd in een company statement:

“Onze onderneming

Wij zijn ‘s werelds belangrijkste leverancier van decoratieve verven en performance coatings. Ook vervaardigen wij een enorm assortiment specialty chemicals, die toepassing vinden in honderden alledaagse producten.

Als grote onderneming zijn we ons bewust van het gevaar om vast te roesten. Daarom zoeken we altijd naar nieuwe en innovatieve benaderingen. Die manier van denken heeft ons een plaats opgeleverd in de Fortune Global 500.

²³⁰ http://www.akzonobel.com/nl/over_ons/akzonobel_at_a_glance/ Geraadpleegd op 15 november 2010

Op dit moment hebben we 60.000 medewerkers in 80 verschillende landen. Wij zijn trots op onze diversiteit, maar we hebben allemaal één gemeenschappelijk doel, namelijk de ontwikkeling van duurzame technologieën en producten die voldoen aan de behoeften van onze klanten.

Onze mensen

Wij beschouwen onze mensen als ons belangrijkste kapitaal. We stimuleren hen om te handelen als ondernemers, om te leiden en individueel verantwoordelijk te zijn voor hun daden. Tegelijk stimuleren we hen om samen te werken als een team dat een bijdrage levert aan het algehele succes van de onderneming. In ruil daarvoor bieden we onze mensen kansen om zich individueel en beroepsmatig te ontwikkelen in een internationale omgeving. We doen dit door hen uitdagende en dankbare opdrachten te geven waarin ze een echt verschil kunnen maken voor onze klanten.

Onze betrokkenheid

Als organisatie streven wij ernaar om:

- onze klanten te helpen om van hun onderneming een succes te maken
- voor onze aandeelhouders het hoogst mogelijke rendement te realiseren
- een aantrekkelijke werkomgeving voor onze mensen te scheppen
- al onze activiteiten op de meest sociaal verantwoorde manier uit te voeren.

Onze ambitie

Wij streven ernaar om de eerste keuze te zijn voor klanten, aandeelhouders en medewerkers en om een gerespecteerd lid te zijn van de maatschappij.²³¹

Naast deze company statement worden de waarden en beleidsuitgangspunten vastgelegd in, een door het bestuur vastgestelde code of conduct, een statement over risico management, over human resources en over veiligheid.²³²

HRM beleid

In het statement over human resources wordt gesteld dat het personeel als het belangrijkste kapitaal wordt beschouwd van de onderneming. HRM vormt de kern van de onderneming.²³³ Er is ook nog een Human Resources Policy Statement die in 2001 is vastgesteld²³⁴. HRM is integraal onderdeel van de business strategie. Op corporate

231 http://www.akzonobel.com/nl/bestuur/waarden_beleid/company_statement/index.aspx
Geraadpleegd op 15 november 2010

232 http://www.akzonobel.com/nl/en/corporate_governance/values_and_policies/
Geraadpleegd 15 november 2010

233 http://www.akzonobel.com/nl/bestuur/waarden_beleid/human_resources/
Geraadpleegd 15 november 2010

234 http://www.akzonobel.com/nl/en/system/images/AkzoNobel_Human_Resource_Policy_tcm12-3380.pdf
Geraadpleegd op 15 november 2010.

niveau is een aantal beleidsuitgangspunten uitgewerkt ten aanzien van:

- Personeel en management ontwikkeling. Hierbij gaat het om gelijke kansen en loopbaanontwikkeling
- Opleiding en training. Kennis, houding en vaardigheden van de medewerkers zijn de belangrijkste assets.
- Compensation en benefits. Accountability (target setting voor individuele en groeps performance), encouragement en objectivity.
- Gemeenschappelijke onderwerpen:
 - * Accountability (managers zijn verplicht om goed te communiceren over de resultaten van de medewerkers. Fouten worden beschouwd als uitdagingen voor verbetering in plaats van obstakels voor verdere ontwikkeling)
 - * Managing the difference
 - * Mobility.²³⁵

De actuele beleidsthema's van HRM van AkzoNobel Corporate zijn centralisatie van een aantal, gespecialiseerde taken waaronder de informatievoorziening en kwaliteits-verbetering. Hiertoe was een plan ontwikkeld, *HR together* dat gefaseerd wordt ingevoerd. Uiteindelijk is het de bedoeling dat er geoutsourcte, regionale administratieve diensten komen in *HR centres of expertise* en *business partners* die strategisch en financieel sterker zijn en meer doen aan organisatie ontwikkeling en *leadership capability*.

HR was binnen AkzoNobel van oudsher decentraal georganiseerd. Op corporate niveau is er een kleine staf van 15 mensen naast een kleine groep voor corporate HR en een aantal andere taken. Om te kunnen voldoen aan de behoefte aan informatie op centraal niveau over de effecten van HR en om beter te kunnen benchmarken is begonnen, ten behoeve van HRM, met een geleidelijke invoering van SAP.²³⁶

Decorative Paint

Het onderdeel van AkzoNobel waar deze case study betrekking op heeft is Decorative Paint Continental Europe (DPCE). Decorative Paint (DP) produceert naast verf, lakken en vernissen kleefstoffen en vloeregalisatieverbindingen, mengmachines en kleurconcepten. Ook verzorgt DPCE cursussen voor de bouw- en renovatie industrie. Zij zijn marktleider op het gebied van gespecialiseerde coatings voor metaal, beton en andere essentiële bouwmaterialen.²³⁷ De klanten zijn huiseigenaren (zowel doe het zelvres (DIY) als huiseigenaren (BIY)), professionele schilders die werken voor huiseigenaren en commerciële

235 http://www.akzonobel.com/nl/en/system/images/AkzoNobel_Human_Resource_Policy_tcm12-3380.pdf
Geraadpleegd op 15 november 2010

236 "Measurements hebben we niet goed *in place*". Interview 1. Dit is later kennelijk verbreed tot, naast HRM, procurement, treasury en een data warehouse: <http://www.computerweekly.com/news/2240104746/CIO-interview-Pieter-Schoehuijs-AkzoNobel>. Geraadpleegd 17-2-2013

237 http://www.akzonobel.com/aboutus/organization/decorative_paints/index.aspx
Geraadpleegd op 17 november 2010

contractors die middels verschillende *outlets* worden bediend (winkelketens, onafhankelijke dealers en eigen winkels ten behoeve van professionals).²³⁸

Innovatie is een belangrijk onderdeel van de groeistrategie van het concern. Hiertoe zijn onder andere strategische partnerships aangegaan met *key suppliers*.²³⁹ De doelstelling is een innovatiegraad van meer dan 30% (dat betekent dat 30% van de omzet afkomstig moet zijn van producten in het portfolio die minder dan drie jaar oud zijn). Een belangrijk thema binnen deze innovatie is duurzaamheid. Dit betekent niet alleen dat milieuvriendelijke producten worden ontwikkeld maar ook verfsoorten, voor gebruik binnenshuis die meer licht reflecteren zodat minder kunstlicht nodig is. Verschillende producten hebben hier prijzen mee gewonnen²⁴⁰. Decorative paint is in 2009 verantwoordelijk voor 34% van de inkomsten van AkzoNobel. De omzet van DP bedroeg in 2009 € 4.677 miljoen; het bedrijfsresultaat was in dat jaar € 137 miljoen. In 2009 werkten er wereldwijd 22.200 mensen (39% van het totale personeel van AkzoNobel) waarvan 5500 bij Continental Europe (waarvan 1000 in Nederland, 400 in België, 2000 in Frankrijk, 1500 in Duitsland, 300 in Zwitserland en Australië en de rest in Italië). Het is de grootste BU binnen AkzoNobel qua aantallen medewerkers.²⁴¹ Van de medewerkers in Nederland is ongeveer 45% werkzaam in de productie (niveau VMBO/MBO), 33% in de (eigen) winkels (MBO-) en de rest (MBO+/HBO/WO) in de overige, ondersteunende functies.²⁴²

In 2009 heeft een transformatie van de organisatie plaatsgevonden. Voor Europa betekende dat een sanering van de gecompliceerdheid, die mede het gevolg was van de overname van ICI. DP is, in plaats van een lokaal aangestuurde organisatie, nu een meer regionaal/wereldwijde organisatie geworden.²⁴³ Dit leidde tot de clustering van een aantal landen. DP is, november 2010, georganiseerde op geografische basis: Azië, Europa en Amerika. Europa is onderverdeeld in Continental Europe, Noord en Oost Europa en de UK, Ierland en Zuid Afrika. Continental Europe is weer onderverdeeld in vier sub-units: Benelux, Frankrijk, DACH (Duitsland, Zwitserland, Australië), SENA (Zuid Europa en Noord Afrika).²⁴⁴

238 http://report.akzonobel.com/2009/servicepages/downloads/files/akzonobel_report09_decorative_paints.pdf. Geraadpleegd op 17 november 2010.

239 Annual report 2010, 149

240 Delivering Tomorrow's Answers Today AkzoNobel 2008 Report

241 http://www.akzonobel.com/nl/system/images/AkzoNobel_%20Dutch_%20Report09_tcm11-33675.pdf. Geraadpleegd op 17 november 2010; interview 6

242 Interview 27

243 http://www.akzonobel.com/nl/system/images/AkzoNobel_%20Dutch_%20Report09_tcm11-33675.pdf. Geraadpleegd op 17 november 2010, 26.

244 DP kent geen BU Afrika vandaar dat de Afrikaanse landen zijn ondergebracht bij de BU Europa. Interview 2. Eind 2010 werd een fusie aangekondigd van de drie Europese BU's.

Van een Business Unit structuur is Akzo overgestapt naar een structuur waarbij de ondersteunende functies meer geïntegreerd zijn. Er zijn vier key areas benoemd: Supply Chain (inclusief Sourcing), Finance and Information Management (IM), Research Development and Innovation (RD&I) en Human Resources (HR) en Organizational Development (OD).²⁴⁵

Tot die tijd waren de merken de profit centers die elk hun eigen sales, marketing, technische en andere ondersteuning (zoals HR) kenden. Profit en Loss verantwoordelijkheden worden lokaal belegd.²⁴⁶

Voor de vestiging van DP in België betekende dat bijvoorbeeld dat ze zijn overgegaan van een multipurpose site, waar een dertigtal subassortimenten werd geproduceerd voor de Belgische markt, naar een site waar nu nog maar 2 of 3 subassortimenten worden geproduceerd en waarbij de focus ligt op de waterbound trim paints.²⁴⁷ Deze verandering van de structuur heeft plaats gehad door middel van crossfunctionele projectteams. DP kent een (business-)matrixstructuur, waarbij de dimensies zijn geografie, functie en markt/business²⁴⁸. Volgens een van de geïnterviewde managers functioneert dit naar tevredenheid.²⁴⁹ Naar zijn idee is de matrixstructuur succesvol omdat aan een aantal voorwaarden is voldaan: Daar waar met projecten gewerkt wordt moeten de *terms of reference* goed worden omschreven en het projectmanagement moet consequent worden gehanteerd. Generalistische kennis is hierbij van groter belang dan specialistische kennis. Ook moeten de rapportagelijnen helder zijn omschreven en consequent worden toegepast. Binnen AkzoNobel was in België al eerder ervaring opgedaan met een matrixorganisatie na de overname, in de jaren tachtig, van het familiebedrijf Levis. Vervolgens ging Akzo over naar een landenorganisatie met als nadeel dat er te weinig synergie was tussen de merken en landen.

Binnen de matrix-structuur kent men een systeem van Performance and Development Dialogue. Een van de elementen hierbij is dat de leidinggevende voorafgaand aan een evaluatiegesprek, informatie inwint over het functioneren van een medewerker bij andere leidinggevendenden waarmee de medewerker nauw samenwerkt en dat de medewerker hiervan op de hoogte is. Een andere voorwaarde is dat ook op managementniveau horizontaal goed gecommuniceerd wordt. Binnen de unit Continental Europe van DP is dit structureel zo georganiseerd. Er is een Continental Europe Leadership Team (CELT) waarin zowel de regionale clusterdirecteuren als de directeuren van de functionele units (financiën, HR, marketing, R&D, supply chain en key account) vertegenwoordigd zijn. Zij rapporteren rechtstreeks aan de managing director DPCE.

245 AkzoNobel Annual Report 2010, 27

246 <http://report.akzonobel.com/2011/ar/businessperformance/akzonobeldecorativepaints.html>; Interview 1

247 Interview 2

248 Interview 1 en 2

249 Interview 2

Deze structuur komt ook terug in de beloningssystematiek. Het variabele deel van het salaris van de leden van de CELT wordt voor 20% bepaald door de prestaties op corporate niveau, voor 50% op Europees niveau en 30% voor individuele doelstellingen die los staan van de winst en verlies (zoals gezondheid, veiligheid en omgeving) en doelstellingen over de ontwikkeling van competenties. Deze systematiek is ook doorgevoerd naar de managementlaag daar onder. De managementlaag die daar weer onder zit kent een andere verdeling omdat zij de resultaten op corporate niveau in veel mindere mate kunnen beïnvloeden. Bij deze categorie is de verdeling van de variabele beloning voor 20% samengesteld op grond van de resultaten van Corporate Europe, voor 50% op die van de eigen unit (op land) en voor 30% op de individuele doelstelling.²⁵⁰

HRM van Decorative Paint

Het HRM beleid van DPCE is afgestemd op de genoemde nieuwe organisatie. Het bestaat uit verschillende onderdelen:²⁵¹

- Self Managed Leadership (SML-)programma. Alle medewerkers moeten deelnemen aan het programma. Dit programma is geïntroduceerd door de Managing Director van DP, Tex Gunning die eerder een soortgelijk programma bij Unilever heeft uitgevoerd. Er wordt samengewerkt met de Oxford Leadership Academy.²⁵² Het is niet alleen gericht op managers maar op alle medewerkers. Met leadership wordt bedoeld: self-leadership. Het is een intensief programma dat bestaat uit verschillende modules (het individu, het team, de organisatie, de maatschappij). Iedere module duurt drie dagen. Het programma is erop gericht is dat de medewerkers hun eigen passie kunnen ontdekken. Het wordt gecombineerd met community projecten waarbij weeshuizen, scholen en ziekenhuizen worden geschilderd. Het doel is te komen tot een cultuur waarbij samenwerken voorop staat. Het heeft er toe geleid dat mensen van functie zijn veranderd binnen AkzoNobel, of de organisatie hebben verlaten en in een aantal gevallen heeft het programma ook (mede) geleid tot consequenties in de privé-sfeer (zoals echtscheidingen) maar ook tot een versterking van de teamgeest.²⁵³ Het self-leadership programma is er dus niet voor bedoeld, zoals dat bij andere ondernemingen wel wordt toegepast, dat managers leren zelf meer initiatieven te nemen.²⁵⁴
- Leadership Talent Review (LTR). Dit gaat om zaken als succession planning, diversity and inclusion en is bedoeld om ervoor te zorgen dat medewerkers de juiste ontwikkelplannen hebben.

250 Interview 2

251 Interview 2 en 6

252 <http://www.oxfordleadership.com/programmes/sml>. Geraadpleegd op 19 november 2010.

253 Nu het programma ook wordt uitgerold naar de (lagere)productiefuncties binnen de organisatie wordt aan dit aspect extra aandacht besteed door het programma enigszins in te korten, te zorgen dat er een bedrijfsmaatschappelijk werker en extra mankracht aanwezig is om mensen, indien nodig, op te vangen (interview 27)

254 Zie b.v.: (Getz, 2009)

- Performance and Development Dialogue (P&D). Dit gaat over het 'wat' en het 'hoe'. In het verleden lag de nadruk hier vooral op de concrete uitkomsten (het 'wat'). De wijze waarop de resultaten worden bereikt (het 'hoe') is hier aan toegevoegd.
- Communicatie-agenda. Hierbij gaat het er om dat de medewerkers beter worden geïnformeerd maar ook om te bevorderen dat er een tweezijdig communicatieproces op gang komt waarbij managers open staan voor suggesties en commentaar van de medewerkers.
- Organisatie-ontwikkeling (reorganisaties). De afgelopen 2 jaar zijn 1000 banen verdwenen, met name in vier landen (Duitsland, Frankrijk, Spanje en Marokko).

Er wordt in toenemende mate gewerkt met projectteams. Het kost echter moeite om, althans in Nederland, projectmedewerkers te vinden. Er is een projectpool opgezet maar het kost moeite om deze te vullen omdat de bereidheid ontbreekt om als projectmedewerker te werken. Volgens een van de geïnterviewden komt dit omdat het hiërarchisch leidinggeven aan medewerkers een hogere status heeft dan het aansturen van mensen in een project. De financiële prikkel speelt hierbij een ondergeschikte rol.²⁵⁵

De HR transacties zijn ondergebracht in een Service Centre in Arnhem. Nederland dient hierbij als pilot voor AkzoNobel als geheel.²⁵⁶ Het gevolg hiervan is dat een aantal activiteiten is gecentraliseerd waaronder de werving en het aanmelden van vacatures. Dit verloopt nog niet vlekkeloos omdat het meer werk betekent voor HR medewerkers binnen de BU²⁵⁷. Aan de andere kant zou het er toe moeten leiden dat de mobiliteit tussen BU's wordt vergroot. Hier is nu nog weinig sprake van. Er is tot nu toe nog weinig inzicht, voor medewerkers, in vacatures in andere BU's.²⁵⁸

Bij de werving ligt het accent vooral op gedrag en de bereidheid om te willen leren en zich te ontwikkelen. "Werven op gedrag en dan trainen op vaardigheden" zo verwoordt een van de geïnterviewden het.²⁵⁹

255 Interview 27

256 Interviews 1 en 13. Er zijn twee centrale landen benoemd voor het nieuwe, centrale HR-beleid: Nederland en Zweden. De ervaringen die in deze landen worden gedaan zullen later worden vertaald naar de rest van de organisatie. Annual report 2010.

257 Het komt bijvoorbeeld voor dat, na aanmelding van een vacature, aanvullende vragen worden gesteld vanuit het Service Center terwijl de BU hier vroeger zelf voor verantwoordelijk was (interview 27)

258 Interviews 27 en 2

259 Interviews 2, 6

3.3 Cordaid²⁶⁰

Rechtspersoon	: Cordaid is een stichting
Sector	: Ontwikkelingssamenwerking
Gevestigd te	: Den Haag
Oprichtingsjaar	: 1999. Rechtsvoorgangers: Caritas Neerlandica (1914), Mensen in Nood (1925), Bisschoppelijke Vastenactie (1961), Cebemo (1961) ²⁶⁰

Cordaid (Catholic Organisation for Relief & Development Aid) is een van de twintig particuliere ontwikkelingsorganisaties die deelnemen aan het medefinancieringsstelsel van de Nederlandse overheid. Cordaid is opgericht in 1999 als fusie van Mensen in Nood, Memisa en Cebemo/Vastenactie.²⁶² Van die organisaties is Mensen in Nood het oudste fonds dat werd opgericht in 1914 als het 'Rooms-katholieke comité tot huisvesting van kinderen uit de kampen'. Dit comité bracht Belgische kinderen uit vluchtelingenkampen van de Eerste Wereldoorlog onder bij Nederlandse gezinnen.²⁶³ Cebemo (Centrale voor Bemiddeling bij Medefinanciering van Ontwikkelingsprogramma's) dateert uit 1961 en was de Katholieke organisatie die uitvoering gaf aan het besluit van het Nederlandse parlement om het werk van missionarissen en zendelingen als bijzondere vorm van particuliere steun aan arme landen, te subsidiëren.²⁶⁴ In 1995 is Cebemo een samenwerkingsverband aangegaan met de Bisschoppelijke Vastenactie (inhoudende de integratie van de 2 werkapparaten) die in 1961 is opgericht door de Nederlandse bisschoppen om gedurende de vastentijd te werken aan bewustmaking en fondsenwerving ten behoeve van ontwikkelingshulp.²⁶⁵

De visie en missie van Coraid zijn als volgt verwoord:

Visie: "Cordaid gelooft in een wereld waarin ieder mens telt, waar onrecht en armoede verdwenen zijn en er sociale en economische rechtvaardigheid is voor iedereen. We zijn ervan overtuigd dat ieder mens het vermogen heeft om positieve veranderingen in zijn of haar leven teweeg te brengen. Samen met lokale partnerorganisaties geven we kansarme

260 Met dank aan Piet Kuijper

261 De beschrijving van Cordaid is correct uitgaande van de datum van 31 december 2012. Sinds 1 januari 2013 is de organisatie-structuur van Cordaid totaal veranderd.

262 [http://www.cordaid.nl/nl/\(666\)-Over-Cordaid/over-cordaid.html](http://www.cordaid.nl/nl/(666)-Over-Cordaid/over-cordaid.html). Geraadpleegd op 20 november 2010

263 [http://www.cordaid.nl/nl/\(2067\)-Over-ons/Over_Cordaid_Mensen_in_Nood-Geschiedenis.html](http://www.cordaid.nl/nl/(2067)-Over-ons/Over_Cordaid_Mensen_in_Nood-Geschiedenis.html). Geraadpleegd op 20 november 2010.

264 <http://www.protestant.nl/encyclopedie/themas/economie-en-milieu/cebemo>. Geraadpleegd op 20 november 2010

265 <http://www.protestant.nl/encyclopedie/themas/economie-en-milieu/vastenactie>. Geraadpleegd op 20 november 2010

mensen een steuntje in de rug, zodat ze zelf het heft in handen kunnen nemen en een gelukkige toekomst voor hen binnen handbereik ligt”.

Missie: *“Cordaid wil in samenwerking met lokale partners een duurzaam betere toekomst voor mensen realiseren. Dat doen we door het verlenen van hulp in noodsituaties, het bestrijden van armoede, de beïnvloeding van beleid en maatschappijopbouw. We kiezen hierbij niet voor financiering op afstand, maar we werken samen met partnerorganisaties ter plaatse. Wij stellen ons op als een partner die niet alleen financiert, maar ook innoveert, krachten bundelt en beleid beïnvloedt. Daarnaast sluit Cordaid aan bij veranderingen in het Nederlandse draagvlak, waar men steeds vaker zelf de handen uit de mouwen wil steken. Dat doen we door deze particuliere initiatieven te steunen.”*²⁶⁶

De waarden die Cordaid hanteert zijn menselijke waardigheid en respect voor diversiteit, solidariteit, subsidiariteit, samenwerking en goed rentmeesterschap.²⁶⁷

De statutaire doelstelling van Cordaid is als volgt:

“... om in overeenstemming met de evangelische boodschap en geïnspireerd vanuit de katholieke gemeenschap in Nederland, activiteiten te ondernemen gericht op:

- a. het verstrekken van nood- en vluchtelingenhelp*
- b. het verstrekken van hulp aan bijzondere doelgroepen zoals ouderen, gehandicapten en kinderen*
- c. het verstrekken van medische hulp*
- d. alle aspecten samenhangend met structurele armoedebestrijding van achtergestelde groepen, met name in ontwikkelingslanden en in Midden- en Oost-Europa.”*²⁶⁸

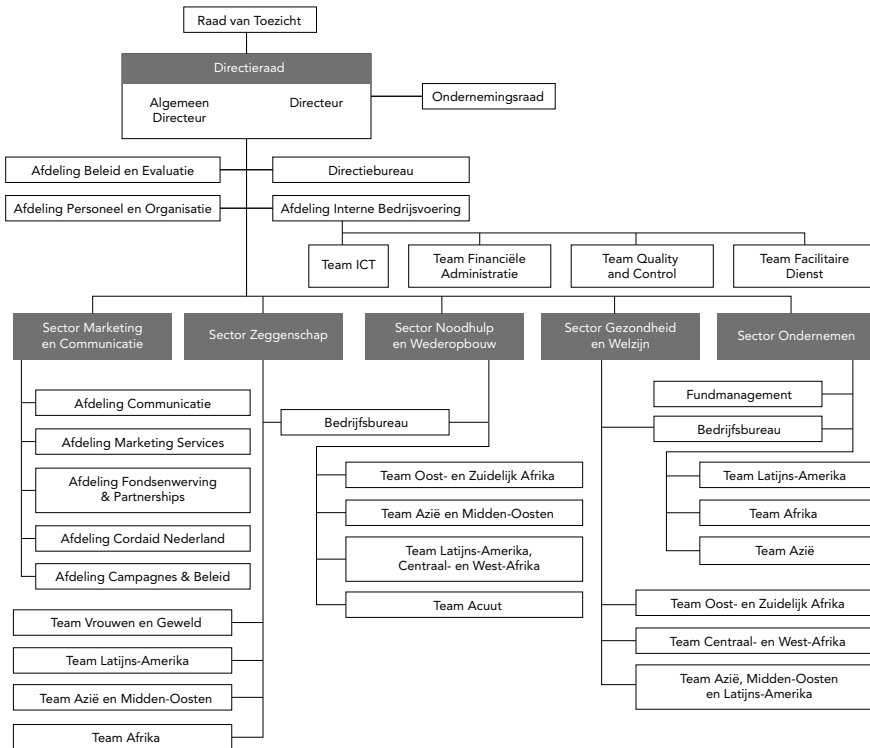
266 [http://www.cordaid.nl/nl/\(666\)-Over-Cordaid/over-cordaid/onze-visie-en-missie.html](http://www.cordaid.nl/nl/(666)-Over-Cordaid/over-cordaid/onze-visie-en-missie.html). Geraadpleegd op 20 november 2010

267 (Cordaid, 2006)

268 (Cordaid, 2010b)

Cordaid is als volgt georganiseerd:

Figuur 3.2 Organogram van Cordaid. Bron: [http://www.cordaid.nl/nl/\(666\)-Over-Cordaid/over-cordaid/Organigram.html](http://www.cordaid.nl/nl/(666)-Over-Cordaid/over-cordaid/Organigram.html). Geraadpleegd op 20 november 2010



In 2009 telde Cordaid 267 medewerkers. Daarnaast zijn er 23.000 vrijwilligers die voor een groot deel campagne voeren voor de Vastenactie. Er wordt samengewerkt met 1186 partnerorganisaties in 37 landen. Cordaid heeft 14 veldkantoren in 8 landen in Afrika en 3 in Azië.²⁶⁹

De totale baten bedroegen in 2009 € 182 miljoen. Hiervan was € 42 miljoen afkomstig uit baten uit eigen fondswerving en €130 miljoen uit subsidies van overheden. De totale lasten bedroegen €173 miljoen. Hiervan is € 145,8 miljoen besteed aan subsidies en bijdragen en € 27,6 miljoen aan totale organisatiekosten waarvan € 15 miljoen aan personeelskosten.²⁷⁰

269 (Cordaid, 2010a)

270 (Cordaid, 2010b)

Werkwijze/organisatie

Cordaid kent vier kernactiviteiten: financiering, linking & learning, lobby en draagvlak.

De **financiering** verloopt via tien programma's:

1. Gediscrimineerde en uitgesloten minderheden
2. Sloppenwijkbewoners
3. Vrouwen en geweld
4. Rampenpreventie en noodhulp
5. Verzoening en wederopbouw
6. Toegang tot gezondheidszorg
7. Zorg voor kwetsbare groepen
8. Preventieve hiv/aids-activiteiten
9. Kleine producenten
10. Microfinanciering.

Linking & Learning bevordert het leren/innoveren van partners door koppeling, uitwisseling van ervaringen, onderzoek, innovatie, evaluaties, publicaties en leerbijeenkomsten.

Via strategisch financieren wordt partners de gelegenheid geboden om **lobby** te voeren. Daarnaast ontplooit ook Cordaid lobbyactiviteiten, voor een deel op verzoek van en in samenwerking met zuidelijke partners, voor een ander deel op eigen initiatief. **Draagvlak** wordt verkregen onder de noemer maatschappelijke betrokkenheid. Hiertoe worden gerekend de fondsenwerving, steun aan particuliere initiatieven in Nederland, samenwerking met migrantenorganisaties, educatieve activiteiten en partnerschappen met Nederlandse bedrijven en instellingen.²⁷¹

De kernactiviteiten worden uitgevoerd binnen vijf sectoren:

- Marketing en communicatie
- Zeggenschap
- Noodhulp en wederopbouw
- Gezondheidszorg en welzijn
- Ondernemen

Cordaid beschouwt zichzelf als een lerende organisatie. Leren wordt door de organisatie beschouwd als een continu proces gebaseerd op ervaringen. Positieve of negatieve resultaten worden zichtbaar gemaakt middels rapportages, evaluaties en onderzoek. De partnerorganisaties worden ondersteund met de PBME (Planning, Budgettering, Monitoring, Evaluation) systematiek en er wordt samengewerkt met kennisinstellingen zoals het IHS (Institute for Housing and Urban Management Studies).²⁷² Het lerend vermogen is binnen Cordaid georganiseerd volgens het INK-model dat tevens wordt

271 (Cordaid, 2010b)

272 (Cordaid, 2006)

gebruikt voor de sturing van de organisatie en de structurering van de interne managementrapportage. Tweejaarlijks vindt een audit plaats waarvan de acties, die worden opgenomen in een verbeteragenda, worden besproken in de Managementraad; vanaf 2009 tweewekelijks. Het INK-model²⁷³ helpt om via leerbijeenkomsten, trainingen, Linking & Learning, evaluaties en analyses te leren van ontwikkelingen in de omgeving, de bereikte resultaten, feedback van belanghebbenden en uitkomsten van onderzoeken en evaluaties.²⁷⁴ Verder wordt gewerkt met ISO certificatie en worden jaarlijks programma- en projectevaluaties gehouden en interne audits naast externe evaluaties. Cordaid heeft het Centraal Bureau Fondsenwerving keurmerk en voldoet aan de eisen van RJ 650.²⁷⁵

Organisatieverandering

Met ingang van 1 januari 2007 is Cordaid anders georganiseerd. Dit was noodzakelijk als gevolg van de fusie uit 1999 maar werd ook ingegeven door de verwachting dat de inkomsten vanuit de overheid in de toekomst zullen afnemen. Traditioneel was Cordaid, zoals de meeste ontwikkelingsorganisaties, gericht op projectfinanciering met een sterke geografische focus. Hiervan is, ten dele, afgestapt. Hiervoor in de plaats is een sectorgerichte benadering en organisatie gekomen wat niet wil zeggen dat de geografische indeling geheel is verdwenen (zie organogram). Het beleid is er op gericht om de rol van de projectmedewerkers te veranderen van de (klassieke) projectmedewerker die projectaanvragen beoordeelt en de projecten financiert en administreert naar 'makelaars' in kennis.²⁷⁶ Dat wil niet zeggen dat deze omslag in de praktijk ook al volledig gerealiseerd is. Dit is een geleidelijke ontwikkeling. Een groot gedeelte van het uitvoerende werk bestaat nog steeds uit projectwerk (zoals bijvoorbeeld de noodhulp naar aanleiding van de Tsunami of de ramp in Haïti). Het gedeelte van de projectmedewerkers waar de kennisrol centraal staat wordt geschat op 25%.²⁷⁷ Wel is de administratieve, controlerende taak meer verschoven in de richting van administratieve medewerkers (op MBO niveau) en heeft de inhoudelijke kant van het werk, die tot nu toe voornamelijk wordt uitgevoerd door medewerkers met een WO-opleiding,²⁷⁸ meer accent gekregen.

In april 2006 werd de nota Strategie 2007-2010 "Walk that extra mile" gepubliceerd.²⁷⁹

De kern van de strategie wordt als volgt verwoord:

"Cordaid investeert in sociale rechtvaardigheid. De groeiende ongelijkheid in de wereld

273 Voor meer informatie over het INK-model, zie: (Hardjono & Bakker, 2002), (Hardjono & Hes, 1996)

274 (Cordaid, 2010b)

275 De door de Raad voor de Jaarverslaggeving vastgestelde richtlijnen voor jaarverslagen van fondswervende organisaties. Zie: http://translate.google.co.uk/translate?hl=en&sl=nl&u=http://www.rjnet.nl/&ei=hZbtTNrtG4rqOcdX4Hw&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CCcQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Draad%2Bvoor%2Bde%2Bjaarverslaggeving%26hl%3Den%26sa%3DG%26rlz%3D117ADFA_en. Geraadpleegd op 23 november 2010

276 Interviews 3,4,29; (Cordaid, 2010b)

277 Interview 3

278 Interview 4

279 (Cordaid, 2006)

vormt de grootste bedreiging voor sociale rechtvaardigheid. Grote groepen mensen worden buitengesloten van hun samenleving. Ze worden gestigmatiseerd, spelen geen rol in de economie en hebben geen inspraak. In deze strategieperiode wordt zelfredzaamheid nadrukkelijk gekoppeld aan het veranderen van machtsrelaties om sociale gerechtigheid te realiseren. Capaciteitsopbouw en empowerment gaan hand in hand. Meer inspraak voor sloppenwijkbewoners in lokaal bestuur. Een sterkere positie voor kleine boeren in de handelsketen. Meer macht voor de cliënt in de gezondheidszorg. Om de strategie goed te kunnen uitvoeren, ontwikkelt Cordaid zich tot een strategische financieringsorganisatie die innoveert, krachten bundelt en beleid beïnvloedt. Cordaid maakt ruimte voor sociaal ondernemerschap in de eigen organisatie en in het netwerk. De inzet van Cordaid wordt geclusterd in tien programma's en één groeiprogramma.²⁸⁰ In elk ervan staat insluiting van kwetsbare groepen in hun samenleving centraal.²⁸¹

De nadruk in de strategie ligt dus op de inhoudelijke kant. De organisatie, die op dat moment nog bestaat uit vijf regionale afdelingen, wordt in de nota geanalyseerd met behulp van het INK-model. Er wordt een procesherontwerp aangekondigd dat zal leiden tot de huidige organisatiestructuur waarbij de vijf sectoren centraal staan zoals die hierboven zijn beschreven (zie het organigram). Ten aanzien van leiderschap (een van de negen aspecten van de interne INK positiebepaling) wordt gezegd dat twee veranderingstrajecten zullen worden ingezet: het eerste traject betreft het herontwerp van interne werkprocessen ter verbetering van de interne samenwerking en vergroting van de doelmatigheid. Het tweede traject is een organisatiecultuurtraject dat gericht is op het vergroten van sociaal ondernemerschap binnen de organisatie: daadkracht, risico's durven nemen en 'out of the box' denken'. Ten aanzien van het aspect management van medewerkers wordt gezegd dat investeren in professionaliteit essentieel is voor de verbetering van de kwaliteit van het werk. Dit zou moeten plaatsvinden middels training, opleiding en reflectie. De basis van het begrip professionaliteit, dat als zodanig niet wordt gedefinieerd, is vastgelegd in een Code of Conduct.²⁸² In het opleidingsbeleid moet meer aandacht komen voor competenties als ondernemingszin, creativiteit en samenwerken. Daarnaast wordt gesproken over een verhoging van de doelmatigheid door:

- Het stroomlijnen/aanpassen van interne werkprocessen
- Opleidingsactiviteiten intensiever evalueren
- Herziening functiedifferentiatie en invoering van een instrument voor personeelsbeoordeling
- Verbeteren van de functioneringsgesprekken
- Verdere standaardisering van onderdelen van de P&O dienstverlening.

280 Dit betreft Vrouwen en geweld. De overige tien programma's komen grotendeels overeen met de thema's die worden genoemd in het jaarverslag 2009 (zie hierboven) maar zijn iets anders geclusterd.

281 (Cordaid, 2006)

282 Zie bijlage 9

Doelmatigheidsverbeteringen worden ook genoemd bij het aspect management van middelen. Een van deze verbeteringen betreft het versterken van de aandacht voor leren en kennismangement.²⁸³

In 2007 verscheen de notitie Strategisch Personeelsbeleid 2007-2010 die voortkwam uit het strategisch plan 2007-2010. Er worden vier hoofddoelstellingen in genoemd voor P&O:

- Er is een geïntegreerd, integraal en ondernemend personeelsbeleid.
- Er is een uitgewerkte rol van P&O op beheersmatig, serviceverlenend, adviserend en strategisch niveau.
- Er is personeelsbeleid dat leidt tot een divers en kwalitatief en kwantitatief goed personeelsbestand.
- Er is een personeelsbeleid dat de uitvoering van het strategisch plan optimaal ondersteunt.

Vervolgens wordt een veertigtal concrete maatregelen genoemd (regelingen, procedures, systemen, rapportages en deelbeleid) voorzien van een datum en een beschrijving van de gewenste situatie.²⁸⁴ Een voorbeeld hiervan vormt het onderdeel training/scholing/coaching als onderdeel van het interne personeelsbeleid. Hiervan wordt de huidige situatie beschreven (zo wordt de visie op het opleidingsbeleid verwoord in de Nota Opleidingsbeleid van november 2001 en besteedt Cordaid 2,5% van de totale loonsom aan opleidingen en trainingen). Er wordt een aantal nadelen genoemd (zo vormt bijvoorbeeld het "opleidingsbeleid geen integraal onderdeel van het bedrijfsbeleid en draagt daardoor niet maximaal bij aan bedrijfsdoelen (...), scholing wordt nog te smal toegepast"). Vervolgens wordt de gewenste situatie beschreven: "Er is voor eind 2007 een evaluatie-instrument voor scholing dat consequent wordt toegepast, centraal geregistreerd wordt en waaruit blijkt of de interventie het gewenste effect heeft op het functioneren van de medewerker en/of het team/de afdeling/sector. Er is voor eind 2008 een scholingsbeleid dat aansluit bij het strategieplan van Cordaid en waarbij scholing, in de brede zin van het woord, volgt uit de functionerings- en beoordelingsystematiek".²⁸⁵

Issues die op dit moment van belang zijn voor wat betreft de uitvoering van het personeelsbeleid zijn de volgende:

- De overgang van een projectorganisatie naar een kennisorganisatie. Deze overgang is wel in gang gezet en wordt beschreven als een trend maar is nog niet afgerond.²⁸⁶ Dit hangt voor een belangrijk deel samen met het type activiteiten dat wordt uitgevoerd (die nog sterk het karakter hebben van een projectorganisatie) maar ook met de competenties van de medewerkers die grotendeel zijn gerekruteerd op basis van de oorspronkelijke werkwijze van de organisatie.

283 (Cordaid, 2006)

284 (Bakker, de, 2007, versie 22 maart)

285 (Bakker, de, 2007, versie 22 maart)

286 Interview 3, 4 en 29

- De instroom van medewerkers die een langere ervaring hebben in ontwikkelingslanden neemt af als gevolg van het feit dat het aantal uitzendingen de laatste jaren is gedaald. Er wordt in toenemende mate gewerkt met ZZP'ers, met name consultants die in het buitenland werken.²⁸⁷
- Er is, onder invloed van maatschappelijke discussies, een toenemende druk tot verantwoording, rapportage en ook risicomijding waardoor het aantal procedures toeneemt en de rol van kennismakelaar niet goed vervuld kan worden.²⁸⁸
- De invoering van prestatieafspraken in relatie met beloning en het beoordelen van de doelstellingen van de kennismakelaars.²⁸⁹
- Medewerkers leren om te kunnen gaan met meer stakeholders.²⁹⁰

287 Interview 4, 36

288 Interview 3

289 Interview 4

290 Interview 4

3.4 KLM Cargo²⁹¹

Onderdeel van :	Air France-KLM
Rechtspersoon :	KLM is onderdeel van Air France-KLM S.A., a limited liability company gevestigd in Frankrijk
Sector :	Transport
Gevestigd te :	Amstelveen (KLM)
Oprichtingsjaar :	1919 (KLM) 1933 (Air France)

Achtergrondinformatie²⁹²

KLM Cargo maakt onderdeel uit van de naamloze vennootschap Air France KLM Group die in 2004 is ontstaan uit de Nederlandse KLM en het Franse Air France. Na de fusie was de groep de grootste luchtvaartmaatschappij in de wereld voor wat betreft de passagiersaantallen.²⁹³ De omzet van AF/KLM bedroeg in 2008/2009 € 24 miljard en het verlies was € 129 miljoen. Het aantal medewerkers van AF/KLM bedroeg in deze periode 106.000 (74.000 grondpersoneel; 23.000 cabin crew, 9.000 flight deck crew).

De redenen om te fuseren zijn ingegeven door de ontwikkelingen binnen de luchtvaartmarkt. Er was op dat moment sprake van een fusiegolf binnen de luchtvaart van grote maatschappijen. Andere maatschappijen die niet fuseerden liepen het risico failliet te gaan (Swissair, Sabena). Van belang zijn ook de ontwikkelingen rondom de klanten (*customer dynamics*). Klanten kiezen een vliegtuigmaatschappij vanwege het netwerk²⁹⁴ dat zij kunnen bieden. Fusies bieden de mogelijkheid om de netwerken uit te breiden. De concurrentie binnen de luchtvaart neemt toe terwijl de winstmarges binnen de luchtvaart vrij smal zijn. Voor de fusie waren voor KLM de resultaten marginaal, mede als gevolg van de mislukte fusie met Alitalia.

De fusie met Air France bood KLM de mogelijkheid om het netwerk uit te breiden; beide netwerken vulden elkaar goed aan, ook in de Amerikaanse markt vanwege de partnerships van beide maatschappijen.

De strategie van de Air France KLM Group is: one Group, two Airlines, and three Core

291 Met dank aan Daan Nijssen

292 Bij de beschrijving is gebruik gemaakt, naast de geciteerde bronnen, van de volgende bronnen:(AF Cargo KLM Cargo, 2009; Air France KLM, 2009; KLM, 2009; KLM, 2009) alsmede van interne documenten

293 In het fiscaal jaar 2008/2009 werden 74,5 miljoen passagiers vervoerd door AF/KLM met 557 passagierstoestellen

294 Hetgeen wordt gedefinieerd door de landingsrechten

Business. De core businesses zijn: passagiertransport, vrachtvervoer en het onderhoud van vliegtuigen. Besloten werd dat beide luchtvaartmaatschappijen (vooralsnog) hun eigen merknaam zouden behouden.

Bij de start van de fusie werd een aantal uitgangspunten overeen gekomen op het vlak van de arbeidsverhoudingen:

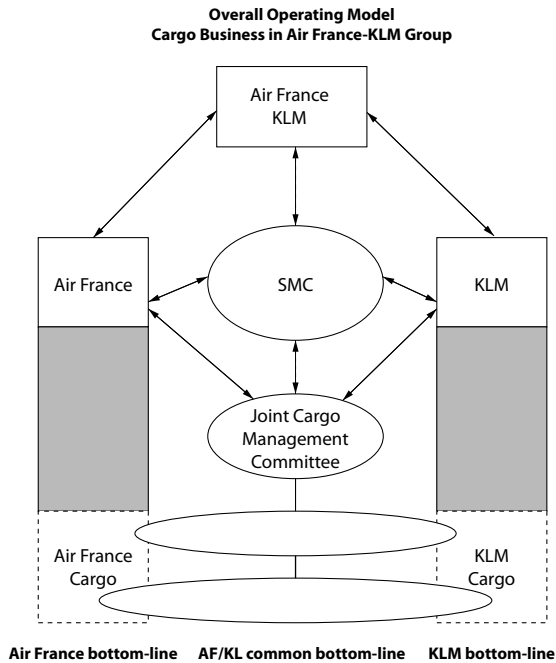
- Werkgarantie tot 2009
- Geen verandering in de arbeidsvoorwaarden zowel in de thuislanden (Nederland en Frankrijk) als in het buitenland
- Geen verandering in de huidige (d.w.z. 2004) opzet van medezeggenschaporganen
- Opzetten van een gezamenlijke AF/KLM Europese medezeggenschapsraad
- Samenwerking HRM AF en KLM op basis van coördinatie
- Geen integratie HRM Air France en HRM KLM
- Gezamenlijke ontwikkeling van HRM activiteiten ter ondersteuning van het fusieproces

CARGO

Het aantal medewerkers van KLM Cargo bedroeg in 2010 plm 2400 FTE waarvan ruim 500 permanent in het buitenland. De verdeling van het type functies van de in Nederland werkzame medewerkers is 44% administratief, 40% technisch (voornamelijk LBO/MBO) en 16% management en specialistisch (HBO/WO).²⁹⁵ Het percentage tijdelijke krachten is ongeveer 10%.

²⁹⁵ Interne documenten en interview 9.

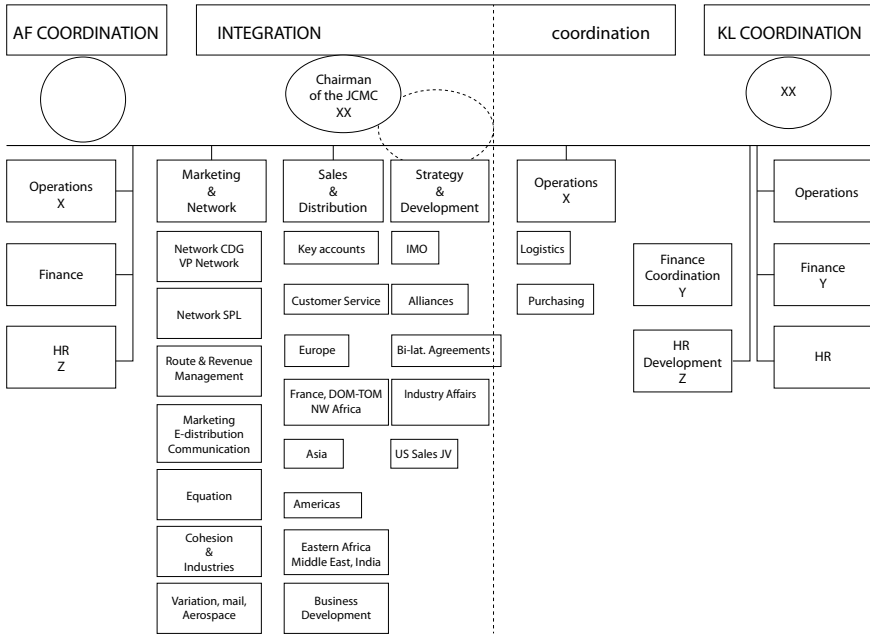
Figuur 3.3 Overall Operating Model van Cargo. Bron: Interne presentatie z.d.



Het model waar voor werd gekozen in 2005 voor de organisatie en de aansturing van Cargo is gebaseerd op twee uitgangspunten: integratie en coördinatie. Cargo was het eerste organisatie-onderdeel binnen Air France-KLM waar sprake was van een verdergaande samenwerking vanuit de gedachte dat dit als een pilot zou kunnen fungeren waar lessen uit konden worden getrokken voor andere onderdelen van de organisatie. De focus lag hierbij op het commerciële cluster dat als motto mee kreeg: One Voice and One Face to the customer. De onderdelen Marketing & Network, Sales & Distribution, Strategy & Development werden geïntegreerd en kregen een enkelvoudige managementstructuur. Bij Operations, Finance en Human Resources was er sprake van coördinatie. Dit wil zeggen dat deze onderdelen afzonderlijk bleven opereren maar dat de activiteiten zoveel mogelijk werden gecoördineerd. De manager Finance van KLM werd aangewezen als eindverantwoordelijk voor de coördinatie van Finance van KLM en AF en de AF managers van de andere 2 onderdelen (Operations en HR) kregen de verantwoordelijkheid voor de coördinatie van die twee eenheden voor KLM en AF.

Dit leidde tot het volgende operating Model:

Figuur 3.4 Samenstelling Joint Cargo team Air France-KLM Cargo 2007. Bron : Intern document z.d.

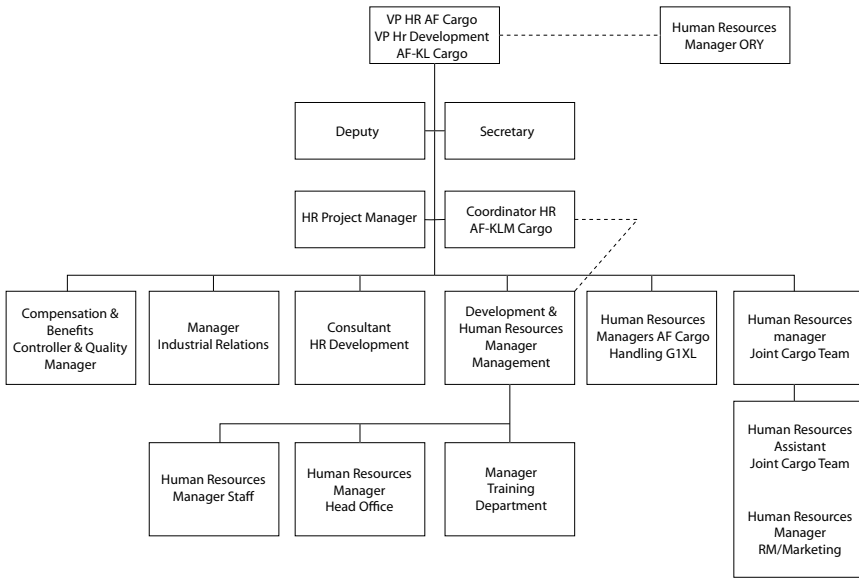


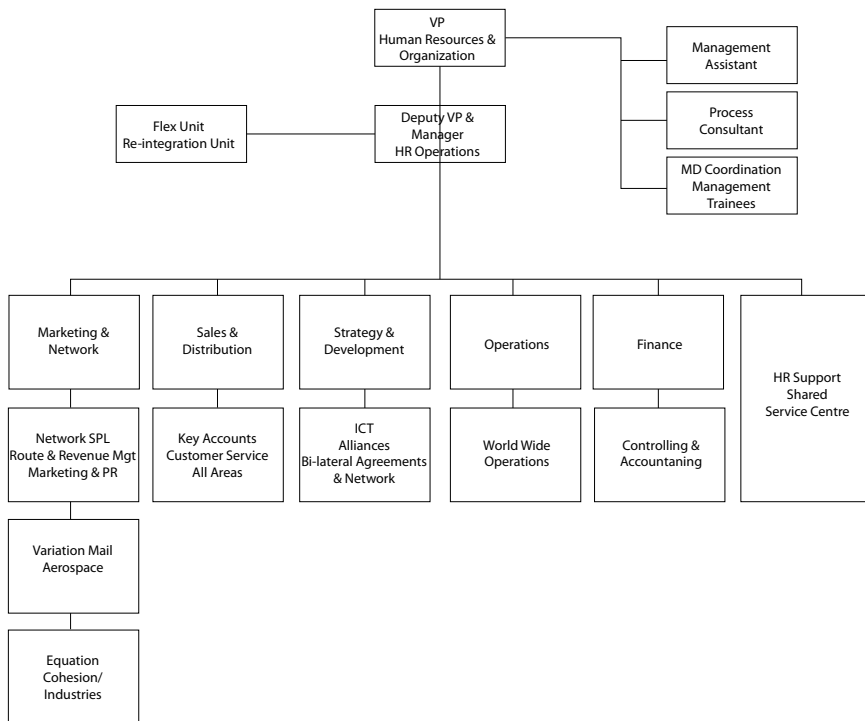
Organisatie HRM AF KL Cargo

HR bestaat uit twee afdelingen: een voor AF Cargo en een voor KLM Cargo.

De organogrammen zijn als volgt:

Figuur 3.5 HRM organisatie Air France Cargo 2007. Bron : Intern document z.d.



Figuur 3.6 HRM Organisatie KLM Cargo 2005. Bron : Intern document z.d.

Rol HRM AF/KL Cargo bij integratie- en coördinatieproces

De rol van HRM in het integratieproces gedurende de eerste jaren van de samenwerking betrof de volgende onderdelen:

- Adviezen voorbereiden voor de medezeggenschapsorganen.
- Adviseren en ondersteunen bij noodzakelijke organisatorische veranderingen.
- Ondersteunen en adviseren aan het management en aan gecombineerde AF/KL teams om verschillende werkwijzen te overbruggen en de samenwerking te bevorderen.
- Ondersteunen en adviseren met betrekking tot dubbele contracten.²⁹⁶
- Ontwikkelen van HRM instrumenten voor managers die verantwoordelijk zijn voor gecombineerde AF/KL teams door middel van *workshops*, *joint mobility table*, *joint target setting process*, *training*.

²⁹⁶ Op grond van de Franse arbeidswetgeving mogen personen die niet in dienst zijn bij een Frans bedrijf geen leiding geven aan Franse werknemers. AF/KLM heeft er voor gekozen deze medewerkers dubbele contracten te geven, zowel bij AF als bij KLM.

HRM beleid van AF/KL Cargo

Uitgangspunten van het HRM beleid

HRM levert een bijdrage aan de doelen van de business en wil een organisatie neerzetten die het beste uit mensen haalt. Belangrijkste doelstellingen zijn ervoor te zorgen dat mensen productief blijven, flexibel en gezond en dat goede, gekwalificeerde mensen worden aangetrokken.

Team-development vormt hierbij een belangrijk instrument. Mensbeelden waar HRM van uitgaat zijn niet expliciet vastgelegd in documenten, maar uit de interviews is wel te herleiden waar medewerkers aan moeten voldoen. Medewerkers, vooral jonge medewerkers, zijn niet hiërarchisch ingesteld en vinden hun eigen weg binnen de organisatie op grond van hun kennis en competenties en dat wordt ook van ze verwacht. Van managers wordt verwacht dat zij goed kunnen omgaan met de complexiteit van de organisatie waarbij flexibiliteit voorop staat. *Industrial relations* spelen een belangrijke rol binnen het HRM-beleid. Er is sprake van een intense overlegcultuur met de medezeggenschap zoals bijvoorbeeld in het geval van de inzet van de vrachtvliegtuigen van Martinair.

De context van het HRM-beleid wordt bepaald door de toenemende concurrentie, de afnemende inkomsten en de druk op de kosten. De productiviteit moet verhoogd worden en de vaardigheden moeten goed worden afgestemd op de nieuwe klantvragen door middel van werving, mobiliteit en training en scholing. Als gevolg van de vergrijzing is het van belang de professionaliteit van teams te handhaven. De kosten van ondersteunende functies moeten worden verminderd. Daarnaast is veiligheid op de werkplek een belangrijk aandachtspunt.

Het uitgangspunt van het HRM-beleid is het ondersteunen van de AF/KL Cargo Business in zijn benadering om marktleider te worden in het Europese vrachtvervoer. Hierbij zijn drie kerndoelen geformuleerd:

- Bijdragen aan de business doelen vanuit een HR gezichtspunt
- Aantrekken, behouden en ontwikkelen van kwalitatief goed personeel dat wordt gemotiveerd om zo goed mogelijk te presteren
- Pro-actieve bijdrage leveren aan de gewenste organisatie-ontwikkelingen vanuit een human based gezichtspunt als partner in business.

Het HRM-beleid voor de periode 2008-2009 kent drie prioriteiten:

1. Bijdragen aan de ontwikkeling van het Joint Cargo team
 - Bijdragen aan de evolutie van de organisatie, vereenvoudiging, aanpassen aan HR behoeftes
 - Ontwikkelen van 'pathways' tussen Operations en Sales
 - Harmonisatie CAO's (per land) met name t.a.v. objective setting en performance appraisal tools

- *Constructive social dialogue* in het kader van de Joint Cargo Team (JCT)² overeenkomst die met de (Franse) vakbonden is gesloten en betrekking heeft op Engelse taaltraining, het samenvoegen van de Air France en KLM Cargo teams en andere maatregelen die de integratie bevorderen
 - Creëren van transparantie van processen en voortzetten implementatie van deze gezamenlijke HR processen
 - Voortzetten implementatie Model Office²⁹⁷ (organisatie, gerelateerde functiebeschrijvingen, evaluatie van behoeftes aan verschillende posten, training)
 - Ondersteunen, werven en ontwikkelen van *qualitatieve employees*
2. Het ondersteunen van de voortgaande aanpassing van Cargo operations
- Ten behoeve van AF Cargo
- Collectieve en individuele preventieprogramma's in verband met de veiligheid op de werkplek
 - ORYzon 2008 (Orly: ergonomics en banen voor gehandicapten)
 - Terugbrengen aantal ondersteunende functies
 - Professionele training ten behoeve van ground staff
 - Training ten behoeve van B 777 F (vrachtvliegtuig)
 - Cargo Control Center Project gericht op management (definiëren van nieuwe vaardigheden, selectie, training e.d.)
- Ten behoeve van KLM Cargo
- Tenderen voor uitzendbureau's (KLM breed) en het monitoren van de SLA's met uitzendbureaus
 - Optimale mix en de inzetbaarheid van hoog gekwalificeerd vast en tijdelijk personeel
 - Integrale focus op werving, ontwikkeling, assessment, mobiliteit
 - Veiligheid
 - Aanmoedigen persoonlijke ontwikkeling, training, mobiliteit
 - Terugdringen van het verzuim
 - High performance organization: team ontwikkeling en job enrichment
 - Bijdragen aan evaluatie van Cargo Operations
3. Respecteren van de HR commitments van AF en KLM
- Ten behoeve van AF Cargo:
- Bijdragen aan HR reorganisatieprojecten (Modernisering Administration Payroll, e-services e.d.)
 - Werving en integreren gehandicapte medewerkers
 - Integreren probleemjongeren en uitbreiding van het stagebeleid
 - Bevorderen *constructive social dialogue*; ontwikkelen contractueel beleid

297 Model Office is een software tool ter verbetering van de Customer Service Office

Ten behoeve van KLM Cargo:

- Beoordelingssysteem voor KLM medewerkers A&T²⁹⁸
- Faciliteren en vereenvoudigen E-HR
- Standaardiseren (internationale) HR procedures en processen
- Implementatie HR support center
- Expertise aanbieden nieuwe verlofprogramma MPS

Voor de periode 2009-2010 waren de belangrijkste aandachtspunten:

- Aanpassen dubbel contract concept voor MT van AF-KL Cargo in een Legal Manager/Business Manager structuur
- Introductie Interface survey wereldwijd vanaf 2009 en uitvoeren van actieplannen
- Trainingsprogramma voor toekomstige nieuwe functies en ontwikkeling van vaardigheden
- Voortdurende bewustwording van veiligheid op het werk
- Gezamenlijke HRM processen en working standards HRM AF-KL website
- Ontwikkeling AF-KL HRM Dashboard.

Het HRM Dashboard wordt gebruikt om op specifieke targets te sturen zoals veiligheid, FTE-ontwikkeling (ten gevolge van de *downsizing*), ziekteverzuim, mobiliteit/reorganisatie en vergrijzing.

Na vier jaar is de stand van zaken van het fusieproces geëvalueerd. Belangrijkste punt van zorg is om iedereen aan boord te houden. De belangrijkste drie zorgpunten zijn de communicatie, organisatorische helderheid en taal.

Actuele situatie²⁹⁹

Vanaf september 2008 is het volume van het vrachtvervoer door de lucht wereldwijd sterk gedaald. AF-KLM ondervindt daar ook de gevolgen van.

Er is een campagne gestart onder de titel: *Surviving the Storm* die de ernst van de situatie goed aangeeft. De beleidsmaatregelen die zijn genomen zijn de volgende:

- Aanpassen van de capaciteit
- *Cash is king*: focus op *cash flow* en *margin contribution*
- *Close on the ball*: focus op operationeel management
- Handhaven van key opties voor de toekomst

Mate van multidimensionaliteit

KLM Cargo kende al voor de fusie met Air France een structuur waarbij werd gerapporteerd over de regionale en over de productas. Tegenwoordig is de rapportage frequenter

298 Administratief en technisch personeel

299 Dat wil zeggen in 2009/2010

en flexibeler en wordt deze aangepast als de prioriteiten veranderen. Kosten en inkomsten worden in toenemende mate geconsolideerd gerapporteerd.

Managers worden afgerekend op het resultaat van de KLM, van de divisie en aan de hand van een aantal operationele parameters. De ontwikkelingen in de luchtvaart, waarbij de waardecreatie groter is naarmate een maatschappij meer routes beheert (vertaald in landingsrechten), dwingen maatschappijen als het ware om steeds vaker samen te werken (bijvoorbeeld in de vorm van allianties of joint ventures), te fuseren of andere maatschappijen op te kopen. Dit heeft er bij KLM Cargo toe geleid dat het aantal assen waarover wordt gerapporteerd voortdurend toeneemt. Ten gevolge van de fusie tussen Air France en KLM is de complexiteit toegenomen.

Er is sprake van de volgende assen, waarbij voor elke as de *performance* wordt weergegeven:

Producten: *equation, cohesion, variation, dimension*³⁰⁰

Type vliegtuigen: *freighters, belly's en combi's*³⁰¹

Maatschappijen: (KLM, Air France, Martinair, Alitalia, de aliantiepartners van Skyteam³⁰², joint venture met Delta Airlines³⁰³)

Klanten: *Key accounts, non key accounts*

Regio's: Azië, Europa, Noord Amerika, Midden Oosten, Afrika, Latijns Amerika.

De multidimensionaliteit komt op verschillende manieren tot uiting. Bij het aanbieden van vracht kan er, voor de niet key-accounts, worden gekozen uit verschillende typen producten, vliegtuigen en maatschappijen. Lokale sales managers (de belangrijkste 'verkooppunten') hebben te maken met productmanagers, customer service en met pricing en revenue management. Daarnaast moeten, bij bepaalde producten, afspraken worden gemaakt met de forwarders: de vervoerders die de producten naar de luchthaven brengen en/of daar ophalen. Bij de key-accounts werkt dat anders. Daar koopt de klant capaciteit en achteraf (maar ook tussentijds) vindt een verrekening plaats op basis van daadwerkelijk gebruikte capaciteit.

300 Equation = expres vracht. Drie subcategorieën: Airport/Airport; Heavy en Airport/Door

Cohesion = tailor made

Variation = bijzonder vervoer. 10 subcategorieën: Aerospace, Art, BIG, Fashion, Fresh, DGR, Life,Pharma, Safe, Wheels

Dimension=standaard airport to airport transport

301 Freighters zijn vliegtuigen die uitsluitend vracht vervoeren; belly's zijn vliegtuigen die horizontaal zijn gescheiden: boven passagiers en onder vracht en combi's zijn verticaal gescheiden: achter vracht en voor passagiers

302 Sky Team alliance: Samenwerkingsverband van 10 Europese, Amerikaanse en Aziatische luchtvaartmaatschappijen. Air France Reference Document 2006-2007

303 "The scope of this joint-venture comprises the passenger activity and cargo carried in the holds of passenger aircraft. The dedicated cargo aircraft are excluded from this scope." Update of the Reference-Document 2008-2009 Air France KLM, 4

De verantwoording van de sales medewerkers vond tot nu toe plaats op basis van opbrengsten. De kostenaspecten bleven hierbij echter buiten beschouwing. KLM kende een aantal belangrijke vrachtroutes (bijvoorbeeld van A naar B) en als er veel vracht werd verkocht van A naar B maar de vliegtuigen geen vracht vervoerden van B naar A, werd dat niet meegenomen in de afrekening. Omdat er, als gevolg van de toename van het aantal verbindingen, ten gevolge van de uitbreiding van het netwerk, meer vragen opkomen voor andere routes (bijvoorbeeld van C naar B) is de noodzaak toegenomen om bij de winstgevendheid van bepaalde routes ook de kostenaspecten beter in kaart te brengen. Dat zou er bijvoorbeeld toe kunnen leiden dat vrachtluchten die van A, via C naar B verlopen en voor 60% gevuld zijn, ook voor de retourvluchten, rendabeler zijn dan de eerder genoemde rechtstreekse verbinding tussen A en B die eenzijdig voor 100% was gevuld.

De multidimensionaliteit wordt ook zichtbaar op het terrein van de medezeggenschap. Als er belangrijke beslissingen moeten worden genomen (zoals bijvoorbeeld het overdragen van twee freighters van KLM naar Martinair) moet hierover overleg plaatsvinden met de vakbond van piloten van KLM, met de vakbond van het grondpersoneel van KLM, met de OR van Martinair en met de gezamenlijke, Europese OR van AF KLM. Ook in de interne management rapportage is sprake van multidimensionaliteit en wel in een dynamische vorm. De maandrapportages die door de afdeling control worden geleverd worden regelmatig, gedurende het jaar aangepast, afhankelijk van de op dat moment geldende prioriteiten. Een voorbeeld vormt de drie verschillende typen vliegtuigen. Op een gegeven moment wordt als prioriteit gesteld: belly's en combi's first. Van control wordt dan verwacht dat de rapportage zodanig wordt opgesteld dat de resultaten van de drie typen vliegtuigen inzichtelijk wordt gemaakt. Het aanleveren van management informatie is niet langer een statisch geheel maar is afhankelijk van de vragen of beleidsuitgangspunten die de directie op een bepaald moment heeft.

Gevolgen van deze multidimensionaliteit voor HRM

Er is niet een duidelijk omslagpunt aan te geven waarop multidimensionaliteit binnen KLM Cargo is begonnen. De organisatie kende dit al 10 jaar geleden en dit neemt de laatste jaren toe. Het HRM-beleid groeit geleidelijk mee met de structuur van de organisatie. Dit komt op verschillende manieren tot uiting. Zo wordt van managers verwacht dat zij kunnen omgaan met de groeiende complexiteit. Een illustratie vormt de VP HRM. Hij is er voor verantwoordelijk dat het overleg met de verschillende medezeggenschapsorganen en het overleg met de vakbonden van de diverse maatschappijen goed en tijdig wordt afgestemd. Hij beschikt echter niet over hiërarchische of andere middelen om dit af te dwingen. Daarnaast moet hij ook in staat zijn om goed om te kunnen gaan met en inzicht te hebben in de culturele verschillen tussen AF, Alitalia en KLM. Maar ook lijnmanagers zijn in toenemende mate aangewezen op hun vaardigheden om resultaten te boeken door middel van samenwerking met andere eenheden en niet op grond van hiërarchische bevoegdheden. Hiërarchische lijnen spelen binnen KLM Cargo wel een rol maar het belang hiervan neemt af.

KLM kent een MD programma dat er op gericht is om de noodzakelijke vaardigheden te ontwikkelen zodat potentieel talentvolle managers tijdig worden geïdentificeerd en worden behouden voor de organisatie. Managers die niet in staat zijn om te opereren in deze complexe omgeving verlaten de organisatie of komen terecht op een functie waar minder sprake is van het werken met meerdere dimensies.

Managers in de operationele omgeving worden afgerekend op herkenbare meetbare eenheden en niet alleen op financiële targets.

Bestaande waarden en normen worden, met name door jongere medewerkers, geleidelijk overgenomen of medewerkers verlaten de organisatie.

Toekomstige veranderingen binnen HRM

Centraal staat dat HRM om zal moeten kunnen gaan met de complexiteit van de multidimensionaliteit van de organisatie. Er lijkt een ontwikkeling gaande in de richting van een *tailor made* HRM beleid. De perceptie in welke mate HRM dat doet en op welke terreinen, verschilt. In de instrumentele sfeer is er sprake van een (noodzakelijk) geachte aanpassing van HR instrumenten. Het belang van functiebeschrijvingen en –waardering neemt, in zijn in de huidige vorm, af. De werkzaamheden die medewerkers uitvoeren wisselen te vaak en sluiten hierdoor niet langer aan bij de functie-omschrijving die ze bij binnenkomst kregen. Er is een tendens dat, zeker voor die medewerkers die in staat zijn om waarde te creëren voor de organisatie *beyond their call of duty*, het bestaande functiegebouw en de bijbehorende functiewaardering, niet langer adequaat is. Ook wordt de vraag gesteld of de CAO of het TCP-systeem³⁰⁴ van het maken van doelgerichte afspraken nog wel passend zijn voor alle categorieën medewerkers.

304 TCP is het (niet geautomatiseerde) systeem waarbinnen de resultaatafspraken met de medewerkers door de leidinggevenden worden vastgelegd.

3.5 Ministerie van Defensie: De Nederlandse missie in Uruzgan³⁰⁵

Onderdeel van	: Ministerie van Defensie
Rechtspersoon	: Ministerie (op grond van artikel 44.1 van de Grondwet)
Sector	: Veiligheid/landsvrdediging
Gevestigd te	: Den Haag
Oprichtingsjaar	: 2006. De geschiedenis van het Ministerie van Defensie gaat terug tot de 15e eeuw

Algemeen: aard van de case

Deze case wijkt in zekere zin af van de overige cases. De vijf andere cases beschrijven de HRM-ontwikkelingen van organisaties of onderdelen daarvan. De missie in Uruzgan is, strikt genomen, geen organisatie-onderdeel maar een operatie. In het organogram van het Ministerie van Defensie is de missie niet terug te vinden als een zelfstandige eenheid. De missie kan echter om twee redenen worden beschouwd als een geschikte eenheid van analyse, vergelijkbaar met de andere cases. Gezien het feit dat de missie van een aanzienlijke omvang is, op het hoogtepunt (qua volume) 1850 manschappen, vergelijkbaar met een middelgroot bedrijf, onder een eenhoofdige leiding staat (namelijk de Commandant Regional Command South), er sprake is van het coördineren van activiteiten en een niet onaanzienlijke complexiteit kent, kan de missie wel worden beschouwd als een zelfstandig organisatieonderdeel. Daarnaast kan de missie ook worden beschouwd als een op zichzelf staande planningseenheid voor de allocatie van middelen op basis van nieuwe methoden zoals beschreven door Strikwerda onder andere op basis van Kaplan & Norton en Bower & Gilbert.³⁰⁶

De missie in relatie tot het Ministerie van Defensie

De Nederlandse missie in Uruzgan valt onder de verantwoordelijkheid van de Minister van Defensie. Naast de missie in Uruzgan wordt er door Nederland deelgenomen aan missies in het Midden Oosten, de Balkan en Afrika.³⁰⁷

Het Ministerie van Defensie bestaat uit 7 onderdelen: de Bestuursstaf (het departement), de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht, de Koninklijke Luchtmacht, de Koninklijke Marechaussee, het Commando Diensten Centra en de Defensie Materieel Organisatie.³⁰⁸ De Koninklijke Marine is het oudste onderdeel en vindt zijn oorsprong in

305 Met dank aan Henk Itzig Heine en Nicoline Coorens

306 (Strikwerda, 2011a)

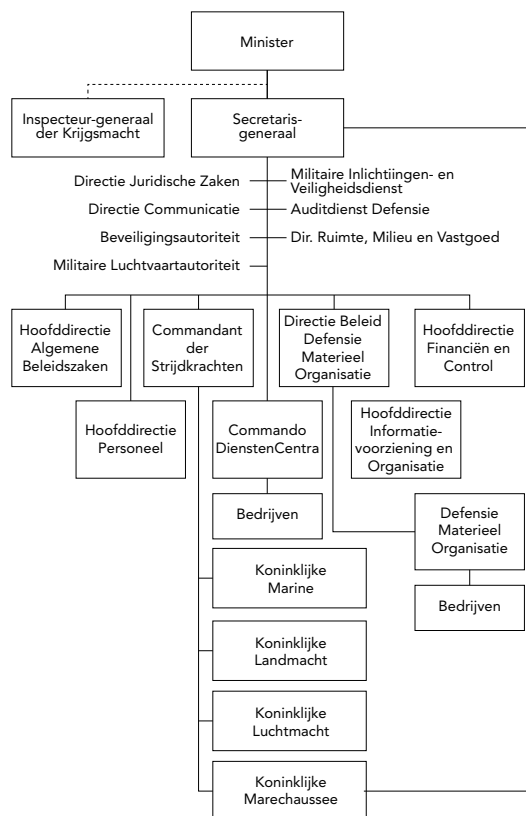
307 Defensiebegroting 2011, 18

308 <http://www.defensie.nl/organisatie/defensie/> Geraadpleegd op 25 februari 2011

de 15e eeuw toen kooplieden en bestuurders van havensteden op eigen initiatief konvoien organiseerden en koopvaardijsschepen bewapenden om zich te beschermen tegen buitenlandse concurrenten, piraten en kapers. Daarnaast verleenden bestuurders en landsheren in tijden van oorlog toestemming aan schippers, middels kaper- of commissiebriefen, om schepen van tegenstanders buit te maken. De oorsprong van de landmacht dateert uit de 16e eeuw toen, ten tijde van de Spaanse Burgeroorlog, de Nederlandse gewesten zich verzetten tegen de Spaanse overheersing. Het was tijdens de Bataafse Republiek (1795-1806) dat het Departement van Oorlog, de voorloper van het huidige Ministerie, zich in embryonale vorm ontwikkelde om uiteindelijk in 1813 formeel gestalte te krijgen.³⁰⁹

Het organogram van het ministerie is als volgt:

Figuur 3.7 Organogram Ministerie van Defensie. Bron: <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/def/organisatie/organogram>. Geraadpleegd 18-2-2013



309 <http://www.defensie.nl/nimh/geschiedenis/tijdbalk>. Geraadpleegd op 25 februari 2011

De laatste decennia heeft het ministerie een aantal ingrijpende ontwikkelingen doorgevoerd. De belangrijkste elementen van deze ontwikkelingen zijn een intensievere samenwerking tussen de verschillende onderdelen van de krijgsmacht³¹⁰, die vanaf 2005 onder een eenhoofdige leiding staat; het afschaffen van de dienstplicht in 1994; een aanzienlijke reductie in de omvang (van 105.000 militairen - inclusief 50.000 dienstplichtigen - in 1990, naar 48.000 in 2010³¹¹) en een grotere internationale betrokkenheid. Daarnaast zijn de ondersteunende diensten georganiseerd binnen een shared service center: aanvankelijk, in 1996, als het Defensie Interservice Commando (DICO) en vanaf 2003 als het Commando Dienstencentra (CDC) dat een gelijkwaardige positie heeft als de operationele commando's.³¹²

Deze ontwikkelingen worden beschreven in de Defensie doctrine. De Defensie doctrine vormt de leidraad voor de meest effectieve inzet van de militaire middelen. De huidige doctrine dateert uit 2005. De Defensie Doctrine wordt beschouwd als een militair strategisch document. Het was voor het eerst dat er een gezamenlijke doctrine werd gepubliceerd. Tot dan toe was het gebruikelijk dat de krijgsmachtsonderdelen (de Koninklijke Marine, de Koninklijke Landmacht en de Koninklijke Luchtmacht³¹³) hun eigen doctrine, of soortgelijke documenten, publiceerden die meer een operationeel karakter hadden. De val van de Berlijnse muur, die het definitieve einde van de Koude Oorlog markeerde, en de bezorgdheid over de internationale veiligheidssituatie worden genoemd als belangrijke ontwikkelingen die de nieuwe doctrine mede hebben bepaald. Daarnaast vormde de toenemende samenwerking in NAVO- en EU-verband hiertoe een belangrijke impuls. Het advies van de Adviescommissie Opperbevelhebberschap uit 2002 heeft ook een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling naar een Nederlandse Defensiedocctrine. In dit advies werd een gezamenlijke operationele inzet (*joint*) van de krijgsmachtsonderdelen als een van de randvoorwaarden genoemd voor een nieuwe defensieorganisatie.³¹⁴ Vanaf 2005 kent het Nederlandse leger een Commandant der Strijdkrachten (CDS) die de commandanten van de drie strijdkrachten aanstuurt. Deze kwam in de plaats van de Chef-Defensiestaf.³¹⁵

Er zijn ruim 69.000 medewerkers werkzaam bij het ministerie dat een onderscheid maakt tussen militair en burgerpersoneel. De rechtspositie van de militairen ligt vast in het Algemeen Militair Ambtenarenreglement (AMAR) en die van de burgermedewerkers in het Burgerlijk Ambtenarenreglement Defensie (BARD).³¹⁶

310 Dit proces van intensievere samenwerking staat in het spraakgebruik bekend als de 'verpaarsing'

311 Eindrapport Verkenningen, 2010

312 (Strikwerda, 2010b)

313 De Koninklijke Marechaussee kende geen eigen krijgsmachtdoctrine en maakte, tijdens oefeningen, in het buitenland en tijdens uitzendingen, gebruik van de doctrines van de drie andere onderdelen. http://www.defensie.nl/organisatie/defensie/defensie_doctrine/ Geraadpleegd op 24-2-2011) 6/7

314 Defensie Doctrine, 8

315 Volgens De Ruiter gaf de Defensienota 1991 de eerste aanzet tot de herstructurering van de Nederlandse krijgsmacht, integenstelling tot wat algemeen werd aangenomen. Zie De Ruiter, Defensienota 1991, Militaire Spectator 2011, 180 (2), 64-76

316 <http://www.defensie.nl/onderwerpen/personeel/personeelsbeleid/>. Geraadpleegd op 1 maart 2011.

De opbouw van het personeel is als volgt (in 2010):

Tabel 3.1 Opbouw personeelbestand per 30 juni 2010. Bron: Samengesteld door de auteur op basis van: Vaststelling begroting Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2011. Vergaderjaar 2010-2011. 32500 X 4 Brief van de minister van Defensie Nr. 4 d.d. 11-10-2010. <http://www.rijksbegroting.nl/2011/kamerstukken,2010/10/13/kst149208.html>. Geraadpleegd 24-2-2011

	Man	Vrouw	Totaal
	Personen	Personen	Personen
Manschappen	16.360	1.905	18.265
Onderofficieren	18.357	1.681	20.038
Officieren	9.197	888	10.085
Totaal	43.914	4.474	48.388

Tabel 3.2 Opbouw personeelsbestand per 30 juni 2010. Bron: Samengesteld door de auteur op basis van: Vaststelling begroting Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2011. Vergaderjaar 2010-2011. 32500 X 4 Brief van de minister van Defensie Nr. 4 d.d. 11-10-2010. <http://www.rijksbegroting.nl/2011/kamerstukken,2010/10/13/kst149208.html>. Geraadpleegd 24-2-2011

	Man	Vrouw	Totaal
	Personen	Personen	Personen
t/m schaal 5	5.574	2.051	7.625
schaal 6 t/m 8	4.292	1.670	5.961
schaal 9 en hoger	5.996	1.443	7.439
Totaal	15.861	5.164	21.025

³¹⁷Tabel 3.3 geeft de totale personele samenstelling van Defensie (inclusief de agent-schappen) weer, gespecificeerd naar geslacht, onderdeel en militair/burger per 30 juni 2010³¹⁸.

³¹⁷ Opvallend is de weinig piramidale opbouw van de militaire organisatie. Hierover wordt het volgende opgemerkt: "Daaruit blijkt bij Defensie geen sprake meer is van een krijgsmacht die in overgrote meerderheid bestaat uit manschappen. De aard en zwaarte van de functies voor de complexe wapen- en communicatiesystemen en bij de operationele inzet vereisen een gemiddeld genomen hoog niveau van opleiding en daarmee hogere rangen. Dit is blijkt ook uit de relatief omvangrijke groepen onderofficieren en officieren vergeleken met de manschappen (sic)." Vaststelling begroting Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2011. Vergaderjaar 2010-2011. 32500 X 4 Brief van de minister van Defensie Nr. 4 d.d. 11-10-2010. <http://www.rijksbegroting.nl/2011/kamerstukken,2010/10/13/kst149208.html>. 6/7. Geraadpleegd 24-2-2011

³¹⁸ <http://www.rijksbegroting.nl/2011/kamerstukken,2010/10/13/kst149208.html>. Geraadpleegd 25-2-2011.

Tabel 3.3 Totale personele samenstelling van Defensie (inclusief agentschappen), gespecificeerd naar geslacht. Bron: Vaststelling begroting Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2011. Vergaderjaar 2010-2011. 32500 X 4 Brief van de minister van Defensie Nr. 4 d.d. 11-10-2010. <http://www.rijksbegroting.nl/2011/kamerstukken,2010/10/13/kst149208.html>. Geraadpleegd 24-2-2011

		Man	Vrouw	Totaal			
		Personen	VTE'n	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n
CZSK	BP	809	778	248	208	1.057	986
	MP	7.568	7.568	851	851	8.419	8.419
	Subtotaal	8.377	8.346	1.100	1.059	9.476	9.405
CLAS	BP	3.423	3.345	707	591	4.131	3.937
	MP	19.008	19.008	1.700	1.700	20.707	20.707
	Subtotaal	22.431	22.353	2.407	2.291	24.838	24.644
CLSK	BP	474	428	291	242	765	670
	MP	7.508	7.508	696	696	8.204	8.204
	Subtotaal	7.982	7.936	987	938	8.969	8.874
KMAR	BP	355	342	292	261	647	603
	MP	5.182	5.182	777	777	5.959	5.959
	Subtotaal	5.536	5.523	1.069	1.038	6.606	6.562
BS	BP	858	843	415	374	1.273	1.217
	MP	779	779	66	66	845	845
	Subtotaal	1.637	1.622	481	440	2.118	2.062
CDC	BP	5.620	5.497	2.562	2.099	8.192	7.597
	MP	2.721	2.721	343	343	3.064	3.064
	Subtotaal	8.341	8.218	2.905	2.443	11.2467	10.661
DMO	BP	4.364	4.310	641	554	5.005	4.864
	MP	1.148	1.148	42	452	1.190	1.190
	Subtotaal	5.511	5.458	683	596	6.194	6.054
DEFENSIE	BP	15.903	15.544	5.156	4.329	21.059	19.873
	MP	43.913	43.913	4.476	4.475	48.388	48.388
	TOTAAL	59.815	59.457	9.632	8.804	69.447	68.261

Betekenis van de afkortingen: BP= Burgerpersoneel, BS = Bestuursstaf, CDC=Commando DienstenCentra, CLAS= Commando Landstrijdkrachten, CLSK=Commando Luchstrijdkrachten, CZSK= Commando Zeestrijdkrachten, DMO=Defensie Materieel Organisatie, KMAR= Koninklijke Marechaussee, MP=Militair personeel, VTE=Volrijds equivalent

Nederland levert sinds 2002 een bijdrage aan de International Security Assistance Force (ISAF), de door de NAVO geleide veiligheidsmissie die is ingesteld door de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties op 20 december 2001 middels resolutie 1386.³¹⁹ Op 1 augustus 2006 nam de Nederlandse Task Force Uruzgan (TFU) de verantwoordelijkheid op zich voor de Zuid-Afghaanse provincie Uruzgan. Task Force Uruzgan was verdeeld over verschillende locaties, waarvan de grootste drie zich bevonden in Tarin Kowt, Chora en Deh Rawod. Tarin Kowt is de provinciale hoofdstad van Uruzgan. Hier bevond zich het grootste Nederlandse kampement, Kamp Holland. Het belangrijkste onderdeel van de missie betrof het Provinciaal Reconstructie Team (PRT). Het team ondersteunde de Afghaanse overheid bij het vergroten van de veiligheid en stabiliteit in Uruzgan door, samen met de lokale bevolking, kleinschalige opbouwprojecten uit te voeren (herstel van de basisinfrastructuur, bruggen, scholen, drinkwatervoorzieningen en medische zorg). Daarnaast was de versterking van het Afghaanse leger en de politie een belangrijke taak. Nederland hanteerde een zogeheten 3-d aanpak: defence, development en diplomacy.

Aanvankelijk bestond de Task Force Uruzgan uit 1200 tot 1400 militairen. Dit aantal groeide later tot 1600. In 2009 bedroeg het aantal militairen van de TFU 1276 en de totale (structurele) ISAF missie 1846 militairen die als volgt werden ingezet:

319 <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/afghanistan/nederlandse-bijdrage-in-afghanistan#anker-bijdrage-aan-isaf-sinds-2002> ; <http://www.unhcr.org/refworld/docid/3c4e94571c.html>. Geraadpleegd op 1 maart 2011.

Structurele bijdragen		
TFU		
Staf TFU	89	
Battlegroup	477	
PRT	67	
<i>Operational Mentoring & Liaison Teams</i>	30	
<i>Police Mentoring Teams</i>	54	
Logistieke ondersteuning	272	
Genie, PzH en ISTAR	229	
Bases commando	58	
	+-----	
	1.276	1.276
Overige bijdragen		
Inzet C-130	52	
Inzet commando's en mariniers	76	
ATF	255	
Structurele bijdrage HQ RC(S)	75	
Bijdrage HQ ISAF	22	
Contingentscommando	32	
Overige bijdragen	58	
	+-----	
	570	570
Totaal		1.846

Betekenis van de afkortingen: ATF=Air Task Force, C-130=Hercules transportvliegtuig, HQ RC(S)=Headquarters Regional Command (South), ISTAR=Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and Reconnaissance (informatieverzameling en -analyse), PRT=Provinciaal reconstructie Team, PzH=Pantserhouwitzer.

Tabel 3.4 Overzicht aantal militairen in ISAF per mei 2009. Bron: Bijlage bij de brief van de Minister van Defensie (E. van Middelkoop) aan de Voorzitter en leden van de Tweede Kamer der Staten-Generaal d.d. 17 april 2009.

Sector	Werkzame personen (x 1000)
Openbaar bestuur	321
Rijk	123
Gemeenten	171
Provincies	13
Rechterlijke Macht	4
Waterschappen	10
Onderwijs en Wetenschappen	504
Primair	187
Voortgezet	105
MBO	56
HBO	40
WO	51
Onderzoeksinstituten	3
Universitair Medische Centra	62
Veiligheid	130
Defensie	68
Politie	62
Subtotaal Overheidssectoren	954
Overheidssectoren	954
Zorg en Welzijn	1188
Marktsector	5160
Totaal	7302

Huidige personeelsbeleid van het Ministerie van Defensie

Het Ministerie van Defensie hanteert de volgende definitie van personeelsbeleid: Wij verstaan onder personeelsbeleid het brede palet van maatregelen dat we treffen om een organisatie te hebben die op alle lagen voorziet in voldoende en voldoende gekwalificeerd personeel.

Maatregelen die daar onder vallen zijn opleidingen en sturing op de bezetting. Hier vallen ook zaken onder die ervoor zorgen dat mensen waarvan het ministerie dat wil, behouden blijven. Om dat te realiseren maken ook onder andere concurrerende salarissen, eventuele extra premies maar ook instrumenten als loopbaanbeleid, functioneringsgesprekken en ontwikkelgesprekken deel uit van het personeelsbeleid.

Daarnaast is belangrijk dat in het personeelsbeleid er ook instrumenten zijn die het

mogelijk maken om afscheid te nemen van medewerkers die niet langer nodig zijn onder andere door hen bagage/ ontwikkeling mee te geven voor een loopbaan buiten Defensie.³²⁰

Investeren in personeel wordt in de begroting van het Ministerie van Defensie voor het jaar 2011 als een van de aandachtspunten genoemd. "De belangrijkste doelstelling op het gebied van personeelsbeleid is het vullen en gevuld houden van de defensieorganisatie met goed opgeleid en gemotiveerd personeel binnen de beschikbare financiële kaders."³²¹ Daarnaast streeft Defensie naar verjonging van het personeelsbestand. Hiertoe zal gebruik gemaakt van de sturingsinstrumenten die in het kader van de introductie van het Flexibel Personeelssysteem (FPS) zijn opgenomen in de Militaire Ambtenarenwet. FPS is sinds 2008 van kracht. FPS is beleid om te sturen op de opbouw van de organisatie en de ontwikkeling van medewerkers, binnen Defensie en eventueel buiten Defensie.³²² Het FPS maakt, samen met het opleidingsbeleid, beide in samenhang deel uit van het personeelsbeleid van het militaire personeel van Defensie dat is vastgelegd in de Nota Opleidingsbeleid Militair Personeel uit 2006.³²³ Het opleiden van het personeel wordt beschouwd als een van de belangrijkste factoren die bijdragen aan de professionaliteit van de Nederlandse Krijgsmacht waarvan wordt gesteld dat deze nationaal en internationaal bekend staan om hun professionaliteit.³²⁴ De doelstellingen van het opleiden van individuele militairen worden als volgt verwoord:

- "Het primaire doel van het opleiden van militairen is het aanleren van militaire kennis en (basis) vaardigheden en het vormen van de individuele militair. Het leveren van effectieve en succesvolle operationele capaciteit is direct afhankelijk van het kunnen inzetten van militair personeel dat beschikt over de juiste competenties en dat goed is voorbereid op het functioneren in fysiek en mentaal belastende omstandigheden.
- In de hogere rangen moet het personeel niet alleen beschikken over de hiervoor genoemde (basis) vaardigheden en vorming, maar zijn ook andere specifieke competenties essentieel, die maar ten dele elders kunnen worden verworven. Daarom worden de militairen die een voortgezette loopbaan bij Defensie volgen via specifiek daarop afgestemde opleidingen daarop voorbereid.
- Daarnaast dient een belangrijk deel van de militairen te worden voorbereid op een voortzetting van de loopbaan op de civiele arbeidsmarkt. Hoewel het FPS tot een gemiddeld langer durend dienstverband in de lagere rangen zal leiden, zullen

320 E-mail correspondentie met mevrouw Coorens d.d. 26-4-2013

321 Defensiebegroting, 12

322 E-mail correspondentie met mevrouw Coorens d.d. 26-4-2013

323 Brief van de Staatssecretaris van Defensie (Van de Knaap) aan de Voorzitter van de Tweede kamer der Staten Generaal, 24 mei 2006, Kamerstuk 30.300 X Nr. 105

324 *Ibid.*, 2. Overigens wordt het begrip professionaliteit niet expliciet gedefinieerd. De operationaliteit zou blijken uit de inzet in vele operaties.

ook in de toekomst jaarlijks grote aantallen militairen blijven doorstromen naar de civiele arbeidsmarkt. Deze militairen wordt daarom goede vooruitzichten op een voortzetting van de loopbaan elders op de arbeidsmarkt geboden.”³²⁵

Een van de uitgangspunten van het opleidingsbeleid is het beginsel ‘*just in time and just enough*’. Hiermee wordt bedoeld dat de benodigde competenties worden opgedaan of aangeleerd op het moment dat deze nodig zijn en in de mate waarin ze nodig zijn. Naast het aanleren van militaire vaardigheden speelt ook het vormingsaspect een belangrijke rol. Hierbij gaat het om “waarden en normen, attitudevorming, omgaan met teleurstellingen, militaire ethiek, integriteit, gender, diversiteit, medezeggenschap, etc.” (3)

In het jaarverslag van de Inspecteur-Generaal der Krijgmacht uit 2009 wordt een aantal constatering gedaan ten aanzien van de besturing, uitvoering en ondersteuning. Ten aanzien van het eerste onderwerp wordt opgemerkt dat de herinrichting van het P&O functiegebied een complex en langdurig proces is dat nog niet is afgrond omdat het lijnmanagement en de ‘werkvloer tijd nodig hebben om te wennen aan de omschakeling naar personeelsondersteuning op afstand’.

In 2009 staat het personeelsbeleid vooral in het teken van het numeriek op peil houden van het personeelsbestand met als doel dat er voldoende goed opgeleid en gemotiveerd personeel is.³²⁶ Daarnaast wordt ook aandacht besteed aan andere onderwerpen zoals gender, de gedragscode (ongewenst gedrag), integriteit en leiderschap.

In het kader van een van de andere aandachtspunten die worden genoemd in de begroting voor 2011 (namelijk de operationele gereedstelling en operationele inzetbaarheid) wordt gesteld dat Defensie, onder andere, beschikt over professioneel en gemotiveerd personeel waar in 2011, en later, waarschijnlijk een beroep op zal worden gedaan voor de inzet bij internationale operaties (naast nationale taken). Hierbij moet, op basis van de ervaringen van afgelopen jaren, rekening worden gehouden met een wisselende geweldsintensiteit, een toenemende complexiteit en een toenemend aantal belanghebbenden.³²⁷

De eerder beschreven omslag naar een kleiner en meer internationaal opererend leger, zonder dienstplichtigen die in de jaren negentig is ingezet, heeft geleid tot een aanpassing van het personeelsbeleid. Er kwam meer aandacht voor begeleiding en bemiddeling en er is gesleuteld aan de voorzieningen en instrumenten (zo is de VVHO³²⁸ uitzendtoelage opgehoogd; de zorgkant, met name de nazorg³²⁹, is verbeterd alsmede het veteranen

325 *Ibid*, 2/3

326 Brief van de Staatssecretaris van Defensie (De Vries) aan de Voorzitter van der Tweede Kamer der Staten-Generaal, 19 maart 2010 over de personeelsrapportage 2009. Referentie BS/2010007314

327 *Ibid*, 12/13

328 Voorziening bij Vredes- en Humanitaire Operaties PB

329 Er wordt meer aandacht besteed aan het PTSS, het Post Traumatisch Stress Syndroom hetgeen inhoudt dat als een militair zware uitzendingen hebt gehad dat dat later, na verloop van jaren, terugkomt.

beleid) maar op hoofdlijnen hebben er geen wezenlijke wijzigingen plaatsgevonden. Wel is er, bij het Ministerie van Defensie, sprake van een zekere mate van verzakelijking van de arbeidsverhoudingen. De scheiding tussen privé en werk is verminderd. Militairen hoeven, in vreedestijd, niet meer 24 uur inzetbaar te zijn. Het motto is nu: maximaal maatwerk. Vakbonden zijn hierbij een belangrijke partij. De organisatiegraad bij het Ministerie van Defensie is vrij hoog; de vakbonden zijn machtig.³³⁰

Samenvattend kan worden gesteld dat het huidige personeelsbeleid van Defensie een hoge mate van continuïteit kent waarbij twee aspecten voorop staan: de personeelsplanning en opleiding en training. Opleiding en training zijn gericht op de loopbaanontwikkeling.

Defensie kent twee opleidingslijnen: de eerste lijn betreft de ontwikkeling van het individu. De vakbonden spelen een belangrijke rol bij het maken van rechtspositionele afspraken. Het doel hiervan is te bevorderen dat militairen zodanig zijn opgeleid dat ze, als ze niet doorstromen binnen Defensie, kunnen uitstromen naar de arbeidsmarkt. De Hoofddirectie personeel is hierbij verantwoordelijk voor het beleid. De defensie onderdelen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering.

De tweede lijn bereidt militairen er op voor om in operationele omstandigheden te kunnen optreden. Die opleidingen zijn sterk gekoppeld aan functies en aan het optreden in teamverband onder operationele omstandigheden en aan het werken met wapensystemen en dergelijke. De opleidingen zijn heel erg gericht op het beroep van militair. Hierbij wordt de cultuur van de krijgsmacht bijgebracht, wordt *multitasking* aangeleerd en worden ook de voorwaarden gecreëerd om in een bredere internationale context te kunnen opereren. Voor deze lijn is de Commandant der Strijdkrachten verantwoordelijk.³³¹ Men spreekt binnen met Ministerie van Defensie dan over gereedstelling.

De doorstroom naar hogere functies wordt mede bepaald aan de hand van een beoordelingsstelsel. Het ontwikkelen van een adequaat beoordelingsstelsel is echter complex. Het meten van het effect van een missie is moeilijk vast te stellen. Er bestaan verschillende beelden over de beoordeling. De neiging bestaat dat meer naar het proces wordt gekeken (zoals teamvorming) dan naar het product.³³² In de praktijk leidt dit er toe dat er vaak sprake is van een automatische doorstroom.³³³ In gevechtssituaties worden militairen niet alleen beoordeeld aan de hand van de beslissingen die zijn genomen maar ook of iemand alle (logistieke) voorwaarden heeft geschapen om te zorgen dat hij goed uit een gevechtssituatie kon komen.³³⁴

330 Interview 33. De gemiddelde organisatie bij de overheid is 34% in 2010 (CBS, EBB, 2010)

331 Interview 48

332 Interview 30

333 Interview 7 en 30

334 Interview 35

De praktijk van het personeelsbeleid in Uruzgan

Het personeelsbeleid van Defensie kan, met betrekking tot de missies, worden beschouwd als generiek.³³⁵ Militaire missies moeten overal ter wereld kunnen worden uitgevoerd, ongeacht de plaats en de specifieke, regionale omstandigheden. Er valt een verschuiving waar te nemen in de militaire doctrine vanaf de jaren 90 waarbij (internationale) missies een steeds grotere plaats gaan innemen maar dit proces is nog niet afgerond. Ook de ervaringen van de missie in Srebrenica hebben een belangrijke rol gespeeld.³³⁶ Een van de gevolgen van de gebeurtenissen in Srebrenica is dat leidinggevenden voorafgaand aan een missie beter worden geselecteerd. "Toen waren commandantenfuncties, functies die je moest doen voordat je verder kon. Nu kijken we veel meer naar commandantenfuncties van, is dit ook iemand die gevolgd wordt onder moeilijke omstandigheden en heeft die ook de intellectuele breedte om ook buiten zijn opdracht beter te kunnen kijken en dat wil zeggen je dus anders selecteert."³³⁷

Uit de interviews blijkt dat er binnen Defensie verschillende opvattingen bestaan over de relatie tussen het personeelsbeleid en de situatie op de werkvloer. Aan de ene kant van het spectrum zien we geïnterviewden die te kennen geven dat het personeelsbeleid adequaat is en de militairen goed uitgerust zijn om de complexiteit in het missiegebied te kunnen beheersen. De toename van de complexiteit wordt door hen niet onderkend. Het personeelsbeleid van Defensie is sowieso gericht op flexibiliteit, zo wordt door hen gesteld. Aan de andere kant zien we de geïnterviewden die van mening zijn dat het personeelsbeleid van Defensie niet, of niet geheel, in lijn is met de dagelijkse, complexe praktijk van de missie. Dit is mede afhankelijk van de positie en ervaringen die geïnterviewden hadden tijdens de missie.³³⁸ Over de vraag vanaf welk niveau in de organisatie militairen daadwerkelijk geconfronteerd worden met de complexiteit bestaan verschillende opvattingen. Geïnterviewden die meer vragen stellen bij de afstemming van het personeelsbeleid op de complexiteit en omstandigheden van de missie geven vaker aan dat ook manschappen in hun dagelijkse praktijk geconfronteerd kunnen worden met complexe situaties³³⁹ terwijl de geïnterviewden die van mening zijn dat het personeelsbeleid goed is afgestemd op het optreden tijdens missies dit niet noemen of laten weten dat dit pas speelt vanaf het niveau van een bataljonscommandant.³⁴⁰ Die confrontatie met complexe situaties komt het meest pregnant tot uiting als er een keuze moet worden gemaakt om al dan niet gebruik te maken van geweld. Militairen hebben rekening te houden met de *Rules of Engagements* (de internationaal geautoriseerde regels die het gebruik van geweld reguleren), de nationale beperkingen en voorbehouden (*caveats*), en de *commander's intent* (de doelen van de commandant). De kennis van de Nato-doctrine

335 Interview 30

336 Interviews 33, 35

337 Interview 35

338 Het is denkbaar dat er een verschil is tussen de eerste periode en later. Interview 30

339 Interview 7, 37, 35

340 Interview 30

en van het Nato planningsproces zijn niet altijd bij iedereen bekend.³⁴¹ Een van de geïnterviewden beschrijft een casus waarbij een helicopter was betrokken bij een serieus schietincident. Er was een aantijging van een lokaal stamhoofd dat hierbij een aantal boeren was omgekomen. Na een uitgebreid onderzoek was het voor de geïnterviewde nog steeds onduidelijk of de helicopter daadwerkelijk was aangevallen of dat er wellicht, in eerste instantie, sprake was van een boer die in de lucht had geschoten omdat hij de herrie zat was. "Uiteindelijk had ik niet het idee wie nou uiteindelijk gelijk had."³⁴²

Knelpunten die zich bij de missie voordoen zijn er vooral op het terrein van de informatie-verwerking en de *cultural awareness*. Dit heeft niet alleen betrekking op niet-westerse culturen zoals de Afghaanse maar ook op het kennen en kunnen omgaan met andere westerse culturen.³⁴³ Taal speelt hierbij een belangrijke rol.³⁴⁴

Bij de missie in Uruzgan speelt informatieverwerking een cruciale rol. Zoals bijvoorbeeld verwoord door een van de geïnterviewden: "Informatie vooraf is belangrijk. Maar informatie gedurende de missie zelf is ook belangrijk. Sterker nog, soms werden missies op poten gezet om de informatie juist te vergaren. Wij zeggen dan ook: 'every man a sensor'. Dat wil zeggen dat elke militair was gewoon, kan informatie vergaren en pikt wat dingen op die van belang kunnen zijn elders en dat lijkt...tot op het allerlaagste niveau. Die informatie gaat beide kanten op dus van hoog naar beneden maar die ene vent *on the ground* kan informatie delen die ogenschijnlijk onbelangrijk is maar op den duur toch wel van cruciaal belang kan zijn en daarom zeg ik: realiseer je, het gaat om details."³⁴⁵ Het belang van informatie blijkt onder andere uit de omvang (150 à 200 man) van dat Nederlandse onderdeel dat zich hiermee continu bezig hield.³⁴⁶ Alle informatie die binnenkomt wordt gefilterd en deze gevalideerde informatie wordt bewerkt tot inlichtingen: informatie waar je iets mee kunt.³⁴⁷ De informatieverwerking is gedeeltelijk technisch maar de human factor is hierbij het belangrijkste.³⁴⁸ Daarnaast wordt informatie gedeeld middels een strak, dagelijks overlegschemata dat bekend staat als een *battle rhythm*³⁴⁹. Dit kan er als volgt uitzien³⁵⁰:

341 Interview 35

342 Interview 47

343 Interviews 7 en 35

344 Interview 35. Ter illustratie: "Wij denken dat we goed Engels spreken maar soms is dat op het niveau I hate you welcome in this mess. Het is bijzonder onvoldoende en dan praat ik niet eens over militair Engels. Wat is het verschil tussen to suppress, to destroy, to disrupt or to annihilate. Als je dat niet weet plaats je jezelf in een hele moeilijke positie en daar kunnen zelfs doden vallen"

345 Interview 37

346 Interview 37

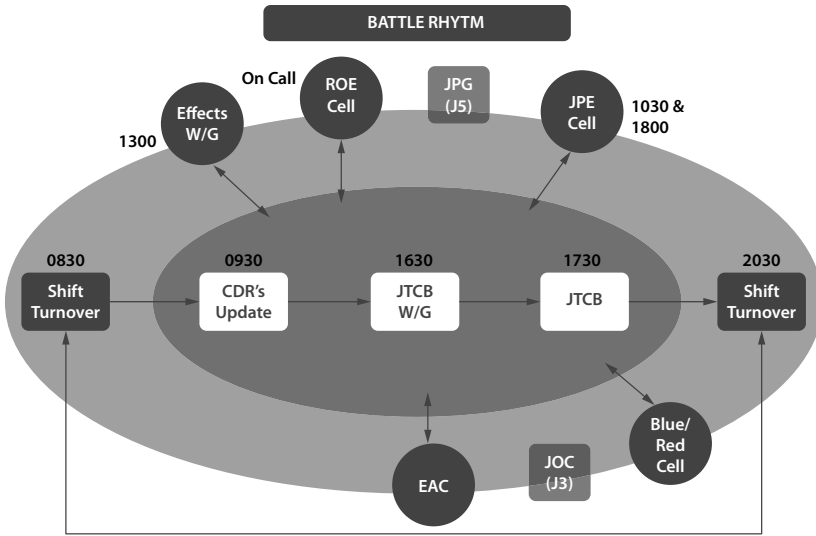
347 Interview 37

348 Interview 35 en 37

349 Interview 37

350 Joint Doctrine Publicatie 5, Ministerie van Defensie, 's-Gravenhage zd, 120

Figuur 3.8 Voorbeeld van een Battle Rhythm. Bron: (Ministerie van Defensie, z.d.)



CDR	commander	JOC	joint operations center	ROE	rules of engagement
EAC	effects assessment cell	JPG	joint planning group	W/G	working group
JFE	joint fires/effects	JTCB	joint targeting and coordination board		

Door de mogelijkheden die de techniek biedt, ontstaat het idee dat de centrale sturing toeneemt. Vliegtuigen zijn bijvoorbeeld voorzien van camera's wat de mogelijkheid biedt om vanuit het hoogste centrale niveau mee te sturen. Dit verschijnsel staat bekend als 'de lange schroevendraaier'.³⁵¹

Een ander element dat bij de informatieverwerking van belang lijkt is de grote politieke betrokkenheid en de media-aandacht.³⁵² Deze opvatting wordt niet door alle geïnterviewden gedeeld.³⁵³

Dilemma's en spanningen

Uit de gesprekken en de documentatie blijkt dat er sprake is van verschillende tegenstellingen en dilemma's: de eerste tegenstelling is die tussen de Haagse bureaucratie, waar

351 Interview 37. Alberts en Hays hebben een andere benadering en wijzen er op dat het leger bezig is met *information based empowerment* waar het opheffen van de informatieasymmetrie in combinatie met de genoemde observatiesystemen onderdeel van uitmaken. Zij spreken over *pan optic control*. (Alberts & Hayes, 2003)

352 Interview 7

353 Interview 30

sommige commandanten zich openlijk aan ergeren, en aan de andere kant de situatie ter plaatse die vraagt om een hoge mate van flexibiliteit. Een tweede tegenstelling is die tussen anciënniteit en (persoonlijke) ontwikkeling die heeft geleid tot een weinig klassieke personeelsopbouw. Een dilemma dat de twee voorgaande doorkruist is de ontwikkeling, die valt waar te nemen binnen het Amerikaanse Leger waarbij de klassieke command and control structuur evolueert naar een Edge-organisatie waarbij informatie zoveel mogelijk wordt gedeeld en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd, namelijk bij de personen die beschikken over de juiste informatie.³⁵⁴ Uit de interviews met de commandanten die zelf ter plaatse hebben gewerkt blijkt dat het vraagstuk hoe om te gaan met de informatie binnen de complexe structuur van een internationale missie in ISAF-verband een van de belangrijkste dilemma's vormt zeker daar het (personeels-) beleid hier, naar hun idee, niet op is afgestemd. Het feit dat oorlogsvoering al lang niet meer een kwestie is van alleen wapens maar ook de nieuwsvoorziening, publiciteit en internet in de strijd worden ingezet draagt mede bij aan de complexiteit.³⁵⁵

354 (Alberts & Hayes, 2003)

355 Een van de geïnterviewden vertelde bijvoorbeeld dat hij eerder een telefoontje had van president Karzai, naar aanleiding van een schietincident, dan dat hij de rapportage van zijn eigen manschappen had ontvangen.

3.6 Ministerie van Binnenlandse Zaken: Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk (OPR)³⁵⁶

Onderdeel van	: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Rechtspersoon	: Ministerie (op grond van artikel 44.1 van de Grondwet)
Sector	: Binnenlands bestuur
Gevestigd te	: Den Haag
Oprichtingsjaar	: 1798

Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties is opgericht als 'Departement van inwendige politie en toezicht op de staat van dijken, wegen en wateren van de Bataafse Republiek' in 1798 en is sindsdien regelmatig van naam veranderd. Het is een ministerie zoals benoemd in artikel 44.1 van de Grondwet en maakt daarmee onderdeel uit van de Rijksoverheid; het geheel van alle ministeries, uitvoerende diensten (zoals de Belastingdienst en Rijkswaterstaat), inspecties (zoals de Onderwijsinspectie) en de Hoge Colleges van Staat.³⁵⁷ Het ministerie houdt zich onder andere bezig met de kwaliteit van personeel en management in de Rijksdienst³⁵⁸. Onder Rijksdienst wordt verstaan, in navolging van de nota Vernieuwing Rijksdienst, de departementen (inclusief de agentschappen)³⁵⁹ en de zelfstandige bestuursorganen (ZBO's).³⁶⁰

Het onderdeel van het ministerie dat een van de cases vormt van de studie is de Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk (OPR). Dit vormt op haar beurt weer onderdeel van een van de negen onderdelen van het Directoraat-Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR) dat zich onder andere bezig houdt met het beleid op het gebied van personeel en organisatie. OPR heeft tot taak "om ervoor te zorgen dat de departementen zo goed mogelijk als werkgever en als efficiënte en effectieve organisatie functioneren. Tot de taken behoren het verbeteren van het presterend vermogen van de rijksoverheid, zorgen voor de kwaliteit van personeel en arbeidsomstandigheden en zorgen voor een optimale organisatorische inrichting van de publieke taken die door het

356 Met dank aan Emilie H. Schreuder

357 <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/missie-van-de-rijksoverheid> (geraadpleegd op 1-11-2010)

358 <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/bzk/organisatie> (geraadpleegd op 1-11-2010)

359 Agentschappen zijn, volgens de nota, tariefgestuurde diensten zoals het Korps Landelijke Politiediensten (KLPD, inmiddels opgegaan in de Nationale Politie) of het College ter Beoordeling van Geneesmiddelen. Tariefgestuurd wil zeggen dat de gebruiker van de diensten voor deze diensten betaalt.

360 <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/09/25/nota-vernieuwing-rijksdienst/notavernieuwingrijksdienst.pdf> (geraadpleegd op 1-11-2010)

Rijk op centraal niveau moeten worden verricht".³⁶¹ De minister van Binnenlandse zaken vervult de rol van werkgever namens de overheid en stelt de arbeidsvoorwaarden, middels de CAO, vast. OPR is de eenheid die dit voorbereidt en uitvoert.³⁶² Bij OPR werken ca. 60 mensen.³⁶³

Het kabinet heeft in januari 2010 de volgende missie vastgesteld:

"De Rijksoverheid werkt aan een rechtvaardige, ondernemende en duurzame samenleving. In onze democratische rechtsstaat is het belangrijk dat mensen en maatschappelijke organisaties zich in vrijheid en veiligheid kunnen ontplooiën. Daarvoor zijn keuzes nodig, in Nederland, in Europa, in de wereld. De Rijksoverheid weegt belangen tegen elkaar af, investeert in de toekomst en treedt op als dat nodig is. Dat doet zij met hart voor de publieke zaak, integer en met kennis van zaken."³⁶⁴

Het aantal werkzame personen bij de Rijksoverheid bedraagt 123.000.³⁶⁵ De werkzaamheden binnen het Rijk kunnen worden onderverdeeld in vier soorten: beleid, uitvoering, toezicht en ondersteuning. Binnen de Rijksdienst is de verdeling naar werksoort (gemeten op het niveau van organisaties of organisatie-onderdelen) respectievelijk 7, 5, 9 en 83%. De drie grootste werkgevers binnen de Rijksdienst zijn de Belastingdienst, de Dienst Justitiële Inrichtingen en het UWV.³⁶⁶

Om duidelijk te maken wat de verhouding is van de Rijksdienst ten opzichte van de totale overheid en de marktsector, is de volgende tabel behulpzaam:

361 <http://www.rijksoverheid.nl/ministeries/bzk/organisatie/organogram/directoraat-generaal-organisatie-en-bedrijfsvoering-rijk> (geraadpleegd op 1-11-2010)

362 Interview 5

363 Interview 20

364 <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/missie-van-de-rijksoverheid> (geraadpleegd op 1-11-2010)

365 <http://www.rijksoverheid.nl/bestanden/documenten-en-publicaties/jaarplannen/2009/12/08/kerngegevens-overheids-en-onderwijspersoneel-2008/kerngegevens2008.pdf> (geraadpleegd op 1-11-2010)

366 (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010a) Bij de Belastingdienst werken 30.000 mensen, bij de DJI 18.000 bij het UWV 20.000. Ook Rijkswaterstaat is met 9.000 medewerkers een van de grotere eenheden.

Tabel 3.5 Werkzame personen Nederland 2008 (x 1000). Bron: Samengesteld op basis van: Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010 (67)

Sector	Werkzame personen (x 1000)
Openbaar bestuur	321
Rijk	123 ³⁶⁶
Gemeenten	171
Provincies	13
Rechterlijke Macht	4
Waterschappen	10
Onderwijs en Wetenschappen	504
Primair	187
Voortgezet	105
MBO	56
HBO	40
WO	51
Onderzoeksinstituten	3
Universitair Medische Centra	62
Veiligheid	130
Defensie	68
Politie	62
Subtotaal Overheidssectoren	954³⁶⁷
Overheidssectoren	954
Zorg en Welzijn	1188
Marktsector	5160
Totaal	7302

De Rijksoverheid staat de laatste jaren in het teken van een aantal reorganisatie veranderingen die bekend staan onder de noemer: Vernieuwing Rijksdienst. De aanleiding vormt de notitie die is opgesteld door de Secretarissen Generaal in 2007, voorafgaand aan de kabinetsformatie die leidde tot het Kabinet Balkenende IV: De Verkokering Voorbij. Sinds die tijd zijn diverse initiatieven ontwikkeld om te komen tot een kleinere en beter

367 Er bestaan verschillende definities van de Rijkssector. Soms worden de ZBO's meegerekend. In deze tabel is dat niet het geval. Bij de ZBO's werken ruim 50.000 mensen. In de nota Vernieuwing Rijksdienst (67) worden de ZBO's wel meegenomen (althans de 35 grootste). Dit leidt tot een totaal aantal (bezette) functies van het Rijk van bijna 175.000 eind 2006. Later, in de nota Strategie voor een Rijksbrede bedrijfsvoering uit 2008, wordt gesteld dat de ZBO's formeel geen deel uitmaken van de rijksbrede bedrijfsvoering (4).

368 De cijfers uit de tabel zijn overgenomen uit het genoemde rapport. Het feit dat de optelling niet klopt is waarschijnlijk het gevolg van een afronding van de oorspronkelijke getallen.

georganiseerde rijksoverheid. Kern van de notitie De Verkokering Voorbij is een voorstel om de omvang en kosten van de (Rijks)overheidsorganisatie aanzienlijk te verminderen. Het rapport onderscheidt een beleidscyclus die bestaat uit vier onderdelen: kennis, advies en beleid; staf en ondersteuning; uitvoering en inspectie en toezicht. Naast een aantal generieke efficiencymaatregelen worden ook specifieke maatregelen voorgesteld voor elk van deze vier onderdelen. Voor de beleidsvorming bijvoorbeeld worden zes maatregelen die genomen zouden moeten worden om te komen tot een grotere reductie van de omvang van het personeel:

- Programmatisch te werken
- Meer projectmatig te werken daar waar sprake is van evidente raakvlakken tussen ministeries
- Rationalisering van de internationale functies
- Forse en daadwerkelijke decentralisatie
- Beperken van de interne controlelast
- Reduceren van subsidies³⁶⁹

Dit was overigens niet voor het eerst dat de Secretarissen Generaal adviseerden over de organisatie van de Rijksoverheid. Bij de formatie In 1998 publiceerden de Secretarissen Generaal het rapport: De Rijksdienst bij de Tijd.³⁷⁰ In 2006 publiceerden zij: In Dienst van het Rijk. In dit verslag werden met name drie onderwerpen aan de orde gesteld: het vergroten van probleemsturing en derhalve van de flexibiliteit van de Rijksoverheid; het verbeteren van de relatie tussen beleid en uitvoering en het verbeteren van de samenhang in de uitvoering en de vermindering van wat wordt genoemd de 'ambtelijke drukte'.³⁷¹

De reorganisatie van de Rijksoverheid is een voortdurend onderwerp van aandacht. Als gevolg van het ontstaan en de groei van de Verzorgingstaat in de jaren 60 en 70 nam de wet- en regelgeving toe alsmede de omvang van de overheid. In de jaren tachtig stond de decentralisatie van de overheid dan ook centraal, later vervangen door de Grote Efficiency Operatie van het Kabinet Lubbers III (1989-1994).³⁷² In de jaren 90 waren kwaliteit en integratie de belangrijkste thema's.

369 <http://www.videnet.nl/download/?id=3863511>. (geraadpleegd op 1-11-2010). 11/12

370 Eerder, in 1975 publiceerde de (Voorlopige) WRR een rapport over de organisatie van het openbaar bestuur: (Voorlopige) Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1975)

371 <http://www.videnet.nl/download/?noGzip=1&id=3863442> (geraadpleegd op 2-11-2010). Met Bestuurlijke drukte wordt het proces bedoeld waarbij de bestuurlijke coördinatie voortdurend wordt geïntensiveerd en de effectiviteit hiervan evenredig afneemt. Zie: Je gaat er over of niet. Advies van de Gemengde Commissie Bestuurlijke Coördinatie, Den Haag, mei 2005. 15, waarbij wordt verwezen naar De Leeuw: De Wet van de Bestuurlijke Drukke, 1984.

372 http://www.nationaalarchief.nl/images/3_13049.pdf, (geraadpleegd op 1-11-2010)

Het huidige HRM-beleid zoals dat door DPO voor de gehele Rijksdienst wordt uitgevoerd wordt voor een belangrijk deel gestuurd door de Nota Vernieuwing Rijksdienst uit 2007.³⁷³ Deze nota bouwt voort op de twee eerder genoemde notities van de Secretarissen Generaal. In de nota wordt gesteld dat de Rijksdienst moet worden vernieuwd als gevolg van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen zoals globalisering, de opkomst van ICT, individualisering.³⁷⁴ Deze, en andere, ontwikkelingen leiden tot gevoelens van onzekerheid en onveiligheid.³⁷⁵ Er worden nieuwe eisen gesteld aan de overheid die andere dingen moet doen en dingen anders moet doen. Bovenal is de nota gericht op het verkleinen van de overheid. Op een termijn van 4 jaar zullen er ca. 12.800 functies moeten verdwijnen. De totale afslanking wordt geschat tussen de 20 en 25%. Deze geldt niet in gelijke mate voor de verschillende soorten werkzaamheden. De verdeling van de afslanking is als volgt: beleid is 20%, ondersteuning 25%, inspecties 20% en de uitvoering 10%. De nota, waarin een programma wordt beschreven om de voorgestelde doelen te kunnen uitvoeren, bevat een aantal maatregelen die in drie categorieën worden geclusterd: verbetering van de beleidsvoering en uitvoering; vermindering van de administratieve lasten voor het bedrijfsleven, burgers en overheden en professionals en verbetering van de bedrijfsvoering. Een van de maatregelen om te komen tot een verbetering van het beleidsproces is een andere organisatie van de kennis- en adviesstructuur. Wetenschap is niet de enige bron van kennis maar *“(Zo spelen) ook signalen van uitvoeringsorganisaties en opvattingen van de bevolking een rol.”*³⁷⁶ Vervolgens wordt voorgesteld om het aantal planbureaus van vier terug te brengen naar drie en wordt een aantal andere structuurwijzigingen voorgesteld. Naast kennis en advies worden de juridische functie (en het wetgevingsproces), de planning en control cyclus, communicatie en de internationale aspecten genoemd ter verbetering van het beleidsproces. Om te komen tot een efficiënte bedrijfsvoering is naast huisvesting, ICT, de auditfunctie en Shared Service Centra, personeel- en organisatiebeleid één van de onderwerpen.

Acht uitgangspunten voor een betere bedrijfsvoering bij het rijk zijn:

- doelmatige dienstverlening, zoveel mogelijk toegesneden op de eisen die de concrete situatie stelt;
- maatwerk daar waar nodig;
- standaardisatie daar waar mogelijk;
- bedrijfsvoering managen op het juiste niveau;
- samenhang, evenwichtigheid en volledigheid van de diverse onderdelen van bedrijfsvoering;

373 <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/09/25/nota-vernieuwing-rijksdienst.html>. (geraadpleegd 1-1-2010).

374 Zie over het dilemma van de overheid om nieuwe problemen met oude werkwijzen op te lossen bijvoorbeeld: (Meurs, Schrijvers, & Vries, 2006; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2006) (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2006)

375 Zie hierover: (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2006)

376 <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/09/25/nota-vernieuwing-rijksdienst.html>. (geraadpleegd 1-1-2010). 13

- belangen van het rijk als geheel prevaleren in beginsel boven die van afzonderlijke departementen en rijksdiensten³⁷⁷;
- samenwerking is niet vrijblijvend maar een norm, waarvan alleen met goede argumenten kan worden afgeweken;
- heldere verantwoordelijkheden, zo weinig mogelijk regels en controle.³⁷⁸

Bij het daartoe te voeren P+O-beleid zijn de volgende negen uitgangspunten geformuleerd:

- het P+O-beleid moet enerzijds ten dienste staan van het primaire proces en anderzijds
- van het goede werkgeverschap dat de overheid moet vervullen;
- de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker voor ontwikkeling en mobiliteit zal een belangrijke plaats hebben;
- voorzien moet zijn in een goede begeleiding van veranderingen;
- gestreefd zal worden naar een blijvende voorziening in hoogwaardig personeel en dus
- ook een aantrekkelijke positie op de arbeidsmarkt;
- er zullen geen compleet nieuwe instrumenten worden ontwikkeld, maar bestaande
- instrumenten zullen beter worden gebruikt, al dan niet aangepast;
- de flexibiliteit en mobiliteit van de medewerkers zal worden bevorderd;
- organisatorische aanpassingen moeten sneller kunnen worden gerealiseerd;
- extra aandacht zal worden gegeven aan de ontwikkeling(-smogelijkheden) van de echte
- deskundige en niet alleen van de generalist;
- het beleid om te komen tot meer diversiteit zal worden geïntensiveerd.³⁷⁹

In de maatregelen die worden voorgesteld wordt vervolgens nog de brede inzetbaarheid benadrukt, alsmede de noodzaak van de intensive ring van het opleidingsbeleid, bijvoorbeeld middels de bij het Rijk functionerende Academies;³⁸⁰ het opdoen van een diversiteit aan ervaringen (bijvoorbeeld in het buitenland of bij uitvoeringsorganisaties). Ook worden functioneringsgesprekken genoemd als een belangrijk instrument. De

377 Hier wordt waarschijnlijk bedoeld dat probleemoplossing ter wille van de burger van hoger belang is dan de opvattingen van de afzonderlijke departementen.

378 Nota Vernieuwing Rijksdienst, 38

379 Nota Vernieuwing Rijksdienst, 41

380 Welke academies hiermee precies worden bedoeld wordt niet toegelicht. De Rijksoverheid kent departementale opleidingsafdelingen die soms als Academie worden aangeduid (zoals bijvoorbeeld de Academie voor Overheidscommunicatie). Op decentraal niveau bestaan opleidingsinstellingen die zijn verbonden aan een grote uitvoeringsorganisatie zoals bijvoorbeeld de Belastingdienst of Rijkswaterstaat. De rijksoverheid kent ook interne scholingsinstellingen, de Rijksacademies, zoals de Academie voor Financiën en Economie en de Wetgevingsacademie. http://www.tvoo.nl/syv_files/file/downloads/20111%20een%20eigentijds%20lerende%20overheid.pdf en <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2012/03/22/academie-voor-overheidscommunicatie-en-roi-gaan-strategische-samenwerking-aan.html> (geraadpleegd 19 februari 2013).

Algemene Bestuursdienst (ABD)³⁸¹ zou een grotere rol moeten spelen bij het opsporen van talent. Naast het bevorderen van diversiteit dient ook een visie op de medezeggenschap te worden ontwikkeld. De huidige situatie wordt als niet geheel bevredigend ervaren: *“De huidige situatie is niet in alle opzichten bevredigend. De medezeggenschapsdrukke is vooral binnen de ministeries soms wel erg groot. Overleg met de vakbonden en overleg met de OR-en lopen soms door elkaar heen. Bovendien is er geen adequate voorziening voor de medezeggenschap op het niveau van het rijk c.q. de departementen als totaal.”*³⁸²

Om uitvoering te kunnen geven aan het Programma Vernieuwing Rijksdienst is in september 2008 een nieuw Directoraat Generaal geïnstalleerd: het Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR). Een van de onderdelen van DGOBR is De Werkmaatschappij. Deze is in 2009 opgericht en is een shared service centrum voor de bedrijfsvoering van de Rijksoverheid. Een aantal van de uitvoerende HRM taken is hier ondergebracht in rijksbrede expertisecentra.³⁸³ De projecten en programma's waar DGOBR zich mee bezig houdt worden in jaarplannen van de Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR) beschreven. De ICBR stuurt strategisch en kaderstellend. De vijf Interdepartementale Commissies coördineren de uitvoering.³⁸⁴ Het jaarplan 2010 kent vier speerpunten:

1. Toegevoegde waarde O&P voor het primaire proces
2. Eén werkgever Rijk
3. Kwaliteit in de gezamenlijke uitvoering (SSC's)
4. Relevante thema's voor ontwikkeling van de Rijksdienst
 - Zicht op strategische personeelsplanning
 - Tools voor wendbaarheid
 - Visie op het nieuwe werken
 - (Bij)sturen op variëteit.

Een van de programma's is: Flexibilisering en Administratieve Lastenverlichting Personeel en organisatie Rijk dat hieronder schematisch wordt weergegeven:

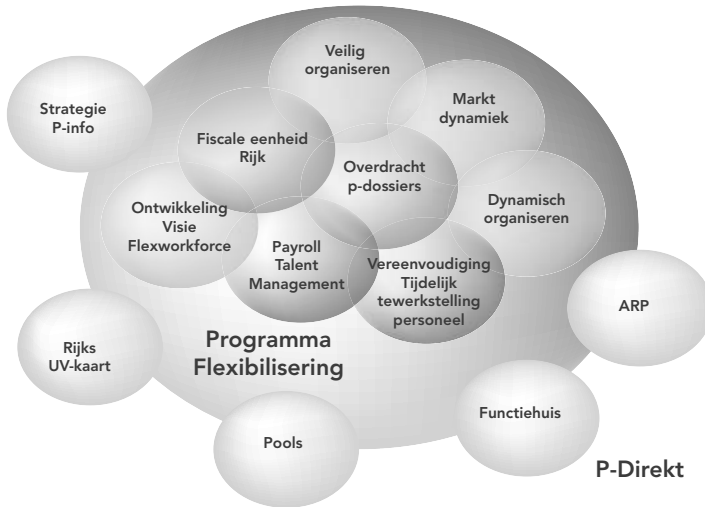
381 De Algemene Bestuursdienst is de dienst waarvan alle managers bij het Rijk (van schaal 15 tot en met schaal 19) met integrale eindverantwoordelijkheid over mensen en middelen deel van uitmaken <http://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/Algemene+Bestuursdienst> (geraadpleegd 19 februari 2013).

382 <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2007/09/25/nota-vernieuwing-rijksdienst.html> (geraadpleegd 1-11-2010) (geraadpleegd 2-11-2010), 44

383 Dit zijn expertisecentra op het gebied van: arbeid en gezondheid, arbeidsrecht, arbeidsmarktcommunicatie, bedrijfsmaatschappelijk werk, formatie en mobiliteit. Zie: (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2010b)

384 Dit zijn ICOP (Organisatie en personeelsbeleid); ICCIO (Informatiseringbeleid); CBIB (Integrale beveiliging); ICFH (Faciliteiten en Huisvesting) en ICIA (Inkoop en Aanbesteding). Zie Jaarplan 2010 Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijk (ICBR), Den Haag, 2010.

Figuur 3.9 Samenhang en afbakening van de flex-projecten. Bron: (Ministerie van BZK-DGOBR, 2009)



Hierin worden acht projecten en vijf aanpalende flexibiliseringsprojecten beschreven waarvan in deze case studie drie onderwerpen nader bestudeerd worden: het functiegebouw Rijk, taakveld inzetbaarheid en mobiliteit. Het functiegebouw is gekozen omdat dit een centrale rol speelt binnen de organisatie en de onderzoeker beschikt over specifieke kennis en ervaring op dit terrein. De overige twee onderwerpen zijn vrij willekeurig gekozen, afhankelijk van de stand van zaken van het project en de beschikbaarheid van medewerkers.

3.6.1 Functiegebouw Rijk

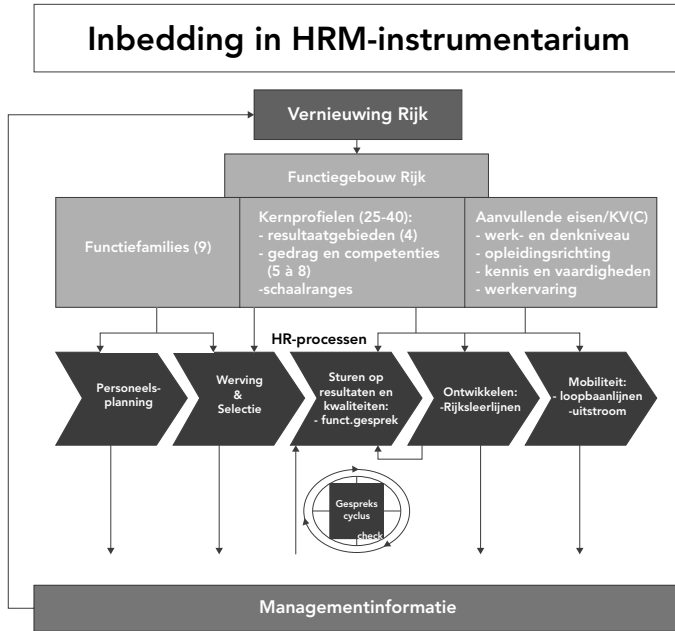
In 2007 is besloten tot invoering van een Functiegebouw voor de Rijksdienst. De doelstellingen van de invoering van het functiegebouw zijn het bewerkstelligen van een grotere resultaatsturing van medewerkers, het ontwikkelen van medewerkers, het bevorderen van de mobiliteit en flexibiliteit van medewerkers, en een hogere rationalisatie.³⁸⁵ De sturing op het gedrag van medewerkers zou er mede toe moeten leiden dat hetgeen de vernieuwing vraagt van de individuele Rijksambtenaar (concrete resultaten, gerichte ontwikkeling, een flexibele en mobiele opstelling) op deze wijze wordt bereikt en dat tevens sprake is van een efficiencyslag en harmonisering van de bedrijfsvoering binnen de Rijksdienst.³⁸⁶

385 Interview 22

386 (Ministerie van BZK-DGOBR, 2009)

De relatie van het project met het HRM instrumentarium wordt als volgt aangegeven:

Figuur 3.10 Inbedding functiegebouw Rijk in HRM instrumentarium. Bron: Interne presentatie voor OPR: 'Naar een functiegebouw Rijk'. Oktober 2009



In 2010 is een onderzoek uitgevoerd naar de functionerings- en beoordelingsgesprekken bij het Rijk. Hieruit bleek, uit data uit 2007, dat met 68% van de medewerkers functionerings- en beoordelingsgesprekken werden gevoerd. Het besteden van aandacht aan deze gesprekken vormt een van de onderdelen van het Programma Vernieuwing Rijksdienst.³⁸⁷ Daarnaast geeft ook het ARAR aan dat minimaal een keer per jaar met de ambtenaar wordt gesproken over de wijze waarop de opgedragen werkzaamheden zijn uitgevoerd en de behaalde resultaten.³⁸⁸ Op dit moment zijn er 30.000 functietitels in gebruik voor de 120.000 medewerkers van het Rijk. In het nieuwe functiegebouw zal dit worden teruggebracht tot 52.³⁸⁹ De functies zijn onderverdeeld in acht families (lijnmanagement, projectmanagement, beleid, advisering, piofach³⁹⁰, kennis en onderzoek, handhaving en uitvoering). Elke functie kent drie onderdelen: een kernprofiel (resultaten, gedrag,

387 Zie (Feenstra & Rooij, 2010) Artikel 71 ARAR. Interessant is dat in het ARAR wel wordt gesproken over behaalde resultaten maar niet over gedrag

388 (Feenstra & Rooij, 2010)

389 Interview 22

390 Piofach staat voor: Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Administratie, Communicatie, Huisvesting

competenties) en een kwaliteitenprofiel (ervaring, opleiding, kennis en vaardigheden); een functietypering en een facultatief gedeelte om aanvullende competenties toe te voegen. In het kernprofiel zijn vier resultaatgebieden weergegeven (opdrachtgever, omgeving, bedrijfsvoering, vernieuwen en verbeteren). Deze resultaatgebieden komen overeen met de speerpunten van de Nota Vernieuwing Rijksdienst³⁹¹. Per resultaatgebied worden resultaten, gedragsindicatoren en competenties vermeld. De functietypering is bedoeld om de verbinding te leggen met het Fuwasys functiewaarderingssysteem wat gekoppeld is aan de salarisschalen.

De beschrijvingen van de gedragsindicatoren zijn tot stand gekomen in nauw overleg met de functiehouders met behulp van de kritische incident methode.³⁹² Vervolgens zijn de gedragsindicatoren gekoppeld aan competenties. Er zijn 38 competenties beschreven. Competenties worden gedefinieerd als: *“het vermogen om een bepaald gedrag te vertonen”*. De gedragsindicatoren zijn bedoeld om waar te nemen of medewerkers over de betreffende competenties beschikken. De gedragsindicatoren zijn derhalve *“beschrijvingen van waarneembaar gedrag.”*³⁹³ In genoemd werkdocument wordt benadrukt dat competenties bedoeld zijn als hulpmiddel bij (functionering-)gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers en dat het vooral de bedoeling is dat mensen hun eigen taal blijven gebruiken. *“Gedrag vormt de kern van het gesprek en competenties clusteren de gedragsuitingen. De competentietaal is een middel om met elkaar over gedrag te praten. Het doel is om goed en helder met elkaar te kunnen communiceren. De taal mag dan ook nooit het karakter krijgen van een harnas; je moet je er in kunnen bewegen zoals ook gedrag niet statisch is, maar beweegt”*(4).

Om de brug te slaan tussen de eigen competentietaal en de gemeenschappelijke competentietaal is een overzicht van termen opgenomen om een vertaalslag mogelijk te maken. Daarnaast is een kompetentiekompas gemaakt om te helpen bij het gebruik van de competentietaal, waarbij de competenties zijn onderverdeeld in drie clusters: denken (intelligentie), voelen (emotie) en actie (doen, kracht) (4).

Er is een aantal neveneffecten van de ontwikkeling van het functiegebouw. Departementen krijgen beter zicht op elkaars functies, iets wat tot nu toe nauwelijks het geval was en ook aan de hand van andere projecten wordt dit geconstateerd.³⁹⁴ In het nieuwe functiegebouw is de mogelijkheid gecreëerd dat specialisten kunnen doorgroeien naar hogere salarisschalen. Functiegebouwen hebben de neiging om management zwaarder te waarderen dan vakspecialismes, met als gevolg dat medewerkers kiezen voor het management als mogelijkheid om door te kunnen groeien. Nadat dit bij

391 Interview 22.

392 Interview 22. De kritische incident methode houdt in dat per resultaatgebied, door middel van groepsinterviews, wordt nagegaan welke gedragsindicatoren bepalend zijn voor succesvol gedrag.

393 Gemeenschappelijk Competentie Werktaal Rijk; intern document zd. 3

394 Zie interviews 22 en 14

Rijkswaterstaat was gebeurd is een groot deel van het management verschoven: *“een aantal mensen zijn naar buiten gegaan, een aantal zijn weer terug naar hun stiel gegaan, hun specialisme, daar was ook ruimte dus daar kun je ook die schaal 15 topadviseur worden, geen probleem en je hebt echt mensen gekregen die voor het vak managen gingen.”*³⁹⁵

De invoering van het systeem zal plaatsvinden vanaf eind 2010.³⁹⁶

3.6.2 Inzetbaarheid

Dit project is er op gericht dat medewerkers vitaal, gemotiveerd en betrokken zijn en tot hun 65ste, en eventueel langer, kunnen en willen werken.³⁹⁷ Inzetbaarheid wordt gedefinieerd als het vermogen om werk te houden en te krijgen.³⁹⁸ De resultaten van dit project dienen zichtbaar te worden middels de adviezen van HRM-adviseurs aan managers en medewerkers, via arbeidsvoorwaardelijke afspraken om meer maatwerk mogelijk te maken in de relatie medewerker-leidinggevende, door inzetbaarheid op te nemen in functioneringsgesprekken, een bredere inzet van de Mobiliteitsorganisatie en het opzetten van speciale seniorenprogramma's voor 50-plussers.³⁹⁹

Binnen het kader van dit project komt een veelheid aan onderwerpen aan de orde op het terrein van:

1. (Fysieke) veiligheid en gezondheid (opzetten gezondheidsplein zodat mensen dicht bij hun werk bepaalde voorzieningen krijgen; organisatiescan per organisatie onderdeel: hoe wordt er omgegaan met medewerkers (ziekteverzuimgegevens, resultaten MTO e.d.)
2. Balans werk-privé (regelen van werktijden, zorgverlof)
3. Opleiden en ontwikkelen. Er wordt een onderscheid gemaakt in:
 - opleidingen gericht op het huidige werk (verbetering en ontwikkeling; kennis up to date houden)
 - opleidingen gericht op toekomstig werk
 - opleidingen gericht op persoonlijke ontwikkeling.

Ten behoeve van die laatste twee categorieën is het de bedoeling te komen tot een systeem van een soort trekkingsrechten op loopbaanadvies.⁴⁰⁰

395 Interview 22

396 Invoering bij de Belastingdienst, het grootste onderdeel van de Rijksdienst waar 25% van alle ambtenaren werken, is de komende jaren echter niet aan de orde (Feenstra & Rooij, 2010)

397 Jaarplan 2010 ICBR pag.26

398 Interview 17

399 Jaarplan 2010 ICBR pag. 26

400 Waarbij ook loopbaanadviseurs van de vakbonden kunnen worden ingezet (zie interview 17)

Een deel van de activiteiten die in het kader van dit project worden uitgevoerd bevindt zich in een planstadium; andere projecten zijn verder ontwikkeld.

Een van de activiteiten die zijn afgerond betreft de Regelgeving Substantieel bezwarende functies. Dit betreft (kwantitatief) met name functies zoals medewerkers van penitentiaire inrichtingen (gevangenisbewaarders) en bij Rijkswaterstaat (brugwachters) waarbij een pensioenregeling gold van 60 jaar.⁴⁰¹ In totaal gaat het om 12.5000 medewerkers. Naast het verhogen van de pensioenleeftijd worden mensen gestimuleerd om een tweede carrière te volgen. Hierin worden ze begeleid.

Veel van deze activiteiten worden geïmplementeerd door de expertisecentra.⁴⁰² Het belangrijkste knelpunt bij de uitvoering van het programma is om de leidinggevendenden te overtuigen van de visie van waaruit de HRM-taken naar hen gedelegeerd worden. Leidinggevende krijgen steeds meer taken toebedeeld en de afstand van de afdeling waar het beleid ontwikkeld wordt tot de werkvloer is groot.⁴⁰³

3.6.3 Mobiliteit

De uitvoering van het mobiliteitsbeleid wordt deels door het expertisecentrum, deels door afzonderlijke onderdelen binnen het Rijk uitgevoerd.⁴⁰⁴ Het grootste deel van de mobiliteitsactiviteiten, zo'n 80%, is gericht op de gevolgen van reorganisaties en dus minder op de individuele mobiliteit.

Het uitgangspunt is om centraal beleid alleen te ontwikkelen als er vanuit de werkvloer signalen komen dat er knelpunten zijn. Een voorbeeld hiervan vormen de functionerings- en beoordelingsgesprekken die bij het bevorderen van mobiliteit van medewerkers een belangrijke rol spelen. In het programma Vernieuwing Rijksdienst is vastgelegd dat er aandacht moet worden besteed aan de functioneringsgesprekken. Het percentage gevoerde gesprekken moest van 68 (2007) naar 90%. Middels een interdepartementale werkgroep zijn de gesprekken in kaart gebracht. Kwantitatief blijkt het percentage gevoerde en geregistreerde gesprekken in 2008 op 78% ligt. Kwalitatief blijkt dat het onderwerp functioneringsgesprekken aanzienlijke aandacht krijgt. Er is echter nog nauwelijks sprake van interdepartementale samenwerking. Uitwisseling vindt alleen plaats als dit van bovenaf wordt bepaald. Er worden, in het onderzoek, onder andere voorstellen gedaan om de uitwisseling van ervaringen te bevorderen, workshops aan te bieden via de vakbonden en professionaliseringsdagen voor P&O-ers te organiseren. Voorgesteld wordt om geen rijksbrede cyclus in te voeren maar de differentiatie in P-direkt te regelen bijvoorbeeld middels keuzeopties die aansluiten bij het beleid van de departementen.

401 Een volledig overzicht van deze functies staat in het Algemeen Rijksambtenarenreglement (ARAR) http://wetten.overheid.nl/BWBR0011087/geldigheidsdatum_10-11-2010#Artikel2 (geraadpleegd op 10-11-2010). Het begrip wordt hier niet gedefinieerd; er worden functies opgesomd die als zodanig beschouwd worden met als doel in aanmerking te komen voor de vervroegde pensioenregeling.

402 Interview 17

403 Interview 17 en Interview 5

404 Interview 18

Ook wordt gesproken over een koppeling met het functiegebouw. De wijze waarop dit plaats moet vinden is een strategisch-beleidsmatige vraag die beantwoord moet worden door de ICOP.⁴⁰⁵

Een van de ervaringen waarmee bij het ministerie van Verkeer & Waterstaat positieve ervaringen op zijn gedaan zijn de cursussen over het voeren van functionerings- en beoordelingsgesprekken die alle leidinggevendenden moesten volgen. Dit zal nu rijksbreed worden toegepast.⁴⁰⁶

Het klimaat om vanuit het centrale niveau beleidsinitiatieven te nemen is wel gunstig. Als gevolg van de bezuinigingen komt er minder ruimte voor ondersteuning bij de departementen die bepaalde initiatieven dan graag overlaten aan het centrale niveau.⁴⁰⁷ Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat en Rijkswaterstaat zijn het verst gevorderd met het bevorderen van mobiliteit. Via hun aanstellingsbrief wordt de medewerkers kenbaar gemaakt dat van hen wordt verwacht dat ze iedere vier of zes jaar iets anders gaan doen.⁴⁰⁸ Er wordt nog geen gebruik gemaakt van digitale portfolio's. Privé doen ambtenaren dat overigens wel, namelijk via LinkedIn. Van de 120.000 ambtenaren heeft 30 à 40.000 een LinkedIn-account.⁴⁰⁹

Een ander voorbeeld is het Rijksbrede introductieprogramma waar veel behoefte aan bestond en waar al drie jaar over gepraat werd maar wat niet van de grond kwam. Daar is nu een begin mee gemaakt.

Door de organisatie van leer-ateliers waarbij lezingen en workshops worden verzorgd door wetenschappers en anderen, het samenwerken met PhD en masterstudenten, de mogelijkheid bieden aan medewerkers om te promoveren, het onderhouden van contacten met de beroepsvereniging NVP wordt getracht te voorkomen dat OPR teveel in zichzelf gekeerd raakt en dat de buitenwereld binnen het ministerie wordt gebracht.⁴¹⁰ Het belangrijkste knelpunt bij het bevorderen, vanuit het centrale niveau, van mobiliteit is de 'eigen georganiseerdheid' van de departementen. Hier bestaat soms enige weerstand tegen. Dit komt wellicht omdat het beleid in het verleden top down werd ingevoerd. Tegenwoordig hebben initiatieven alleen kans van slagen als de directeuren P&O er achter staan. Daarnaast vormt de hoeveelheid van onderwerpen en bestuurbaarheid een probleem.⁴¹¹

405 (Feenstra & Rooij, 2010)

406 Interview 18. Leidinggevendenden die verhinderd waren moesten dit rechtstreeks melden bij de Secretaris Generaal hetgeen de deelname, naar het schijnt, sterk heeft bevorderd

407 Interview 18

408 Interview 18

409 Interview 18

410 Interview 5 en 18

411 Interview 18

3.7 TMC Group N.V.^{412 413}

Rechtspersoon	: Naamloze vennootschap gevestigd te Eindhoven
Sector	: Dienstverlening/technische kennistransfer
Gevestigd te	: Eindhoven
Oprichtingsjaar	: 2000

Achtergrondinformatie

TMC, opgericht door Thijs Manders, detacheert specialisten op het terrein van de techniek, vooral naar *high tech* bedrijven in de regio Eindhoven. In 2006 werd de TMC Group N.V. opgericht die vanaf het oprichtingsjaar een notering heeft aan Alternext-Euronext. In 2007 nam TMC Adaté Bouwkunde & Civiele Techniek over. In het oprichtingsjaar 2000 lag de focus op algemene recruitment. Vanwege de opkomende vraag naar ervaring binnen high-tech ICT dienstverlening werd de focus verlegd naar het mobiliseren van technische specialisten in de ontwikkeling en implementatie van embedded software. Als gevolg van de grote vraag naar deze specialisten werd de keuze gemaakt om businesscellen op te starten, elk gericht op nichemarkten.⁴¹⁴

De missie en doelstellingen van TMC zijn als volgt geformuleerd: *“Wij willen bijdragen aan het succes van onze opdrachtgevers door te excelleren als ondernemende kennispartner. Op onze eigen wijze geven wij een positieve impuls aan de gewenste innovatiekracht en (onderscheidende) concurrentiepositie van onze opdrachtgevers. Wij richten ons daarbij specifiek op de kernontwikkeling en competenties van onze opdrachtgevers met focus op groei, flexibiliteit en continuïteit in de bezetting van projecten.”*⁴¹⁵ Daarnaast is een aantal concrete doelstellingen geformuleerd:

- Het realiseren van groei in opbrengsten en een hogere winstgevendheid.
- Het bereiken van een evenwichtige en geografische spreiding van activiteiten.
- Het realiseren van een substantiële bijdrage van de *member companies*⁴¹⁶ aan de resultaten van TMC.

412 De gegevens van deze case zijn gebaseerd op de informatie die in 2009 is verzameld. Nadien is TMC, in oktober 2012, overgenomen door Gilde Buyout Partners en niet langer beursgenoteerd. <http://recruitmentmatters.nl/2012/10/25/thijs-manders-tmc-aan-mijn-positie-verandert-niets/> Geraadpleegd op 3-2-2013

413 Met dank aan Toon Hermans en Luud Engels

414 (TMC Group, 2010)

415 *Op. cit.* 25

416 Operationele segmenten

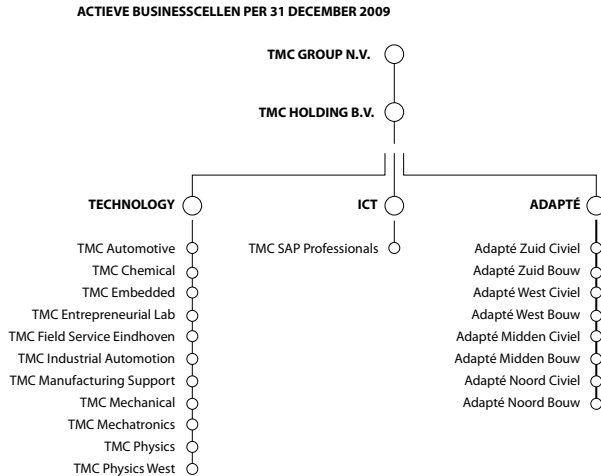
- Het bereiken van voldoende massa binnen de businesscellen.
- Het in stand houden van een stabiele klantenportfolio.
- Het optimaliseren van de verhouding direct personeel ten opzichte van het indirecte personeel.
- Het verder realiseren van waardecreatie voor de aandeelhouders op de lange termijn.
- Het verhogen van de verhandelbaarheid in het aandeel TMC.
- Het waarborgen en uitbouwen van de identiteit en naamsbekendheid⁴¹⁷.

De opdrachtgevers van TMC zijn gespecialiseerde ondernemingen in high-tech, R&D, ICT, bouwkunde en civiele techniek. TMC levert mensen met schaarse competenties die nodig zijn voor de ontwikkeling van complexe producten (het ontwerpen van een ingewikkelde afsluiter, medische apparatuur, consumer Electronics of wafer scanners) en projecten, bijvoorbeeld in de engineers-, uitvoerings- of onderhoudsfase in de bouw; het ontwikkelen van automotieve systemen; productontwikkeling in de olie- en gasindustrie). De nadruk van de detacheringen ligt op projecten die van cruciaal belang zijn voor de opdrachtgevers. Een groot deel van de gedetacheerden wordt ingezet op (high – tech) ontwikkelings- en engineering projecten, gericht op het realiseren van nieuwe producten en processen. Hierbij speelt tacit knowledge om nieuwe oplossingen te realiseren, naast gecodificeerde kennis een belangrijke rol. Bedrijven in de regio Eindhoven hebben er belang bij van elkaar te leren wat nieuwe technologische oplossingen zijn. Maar een expliciete overdracht van die kennis is lastig vanwege het ongecodeerde, moeilijk te codificeren en persoonsgebonden karakter daarvan. Een gedetacheerde die een high-tech project bij opdrachtgever A heeft afgerond krijgt daarmee, in een aantal gevallen tenminste, een hogere waarde voor opdrachtgever B. TMC zorgt via detachering voor de uitwisseling van tacit knowledge in de regio Eindhoven zonder dat dit gebaseerd is op de overdracht van eigendomsrechten. Gedetacheerden verhogen door te werken aan high tech projecten hun waarde in de markt doordat toepassing van hun bestaande projecten op nieuwe vraagstukken nieuwe kennis genereert. TMC maakt die nieuwe kennis te gelde en laat, via bonussen en winstdeling, die waarde deels ten goede komen aan de werknemers. Door de inzet van deze werkondernemers van TMC weten de opdrachtgevers van TMC zich verzekerd van de continuïteit van de projecten waardoor hun flexibiliteit wordt vergroot. Het businessmodel van TMC wordt gekenmerkt door wat TMC noemt het werkondernemerschap. Dit bestaat uit de volgende elementen:

- Langdurige en vaste dienstverbanden
- Individuele winstdeling middels een persoonlijke winstafhankelijke bonus
- 1-op-1 carrière coaching
- Gespecialiseerde businesscellen
- Entrepreneurial lab

TMC kent een two-tier governance systeem met een Raad van Bestuur en een Raad van Commissarissen. De organisatiestructuur is als volgt:

Figuur 3.11 De organisatiestructuur van TMC. Bron: (TMC Group, 2010)



De volgende drie *member companies*, operationele segmenten, worden aangestuurd door de Raad van Bestuur:

TMC Technology, dat bestaat uit 12 businesscellen, is werkzaam binnen research & development projecten op locatie bij de opdrachtgever en daarnaast binnen productie en service omgevingen. Opdrachtgevers zijn toonaangevende technologie-, automotive, olie & gas en productiebedrijven. Belangrijke opdrachtgevers zijn onder andere: Philips, ASML, TNO, NXP, Océ, DAF, Nuon-Helianthos.

TMC ICT, een businesscel, is gespecialiseerd in het automatiseren van geïntegreerde financiële en logistieke processen op basis van SAP. Naast SAP zijn er focusgebieden Oil & Gas en Healthcare. Belangrijke opdrachtgevers zijn onder andere Shell, Eneco, LyondellBasell.

Adapté Bouwkunde & Civiele Techniek bestaat uit 8 businesscellen⁴¹⁸ en is gespecialiseerd in bouwkundige en civieltechnische projecten. Opdrachtgevers zijn onder andere Rijkswaterstaat, het ministerie van Defensie, Strukton, Vebo, Arcadis, Movares, Oranjewoud en grote gemeentes zoals Amsterdam, Rotterdam en Utrecht.⁴¹⁹

418 In het Jaarverslag 2009 worden op verschillende plaatsen (op pag. 15, 54 en 93) overzichten gegeven van de businesscellen maar deze overzichten verschillen van elkaar.

419 *Op. cit.* 13, 15, 54, 93

De 21 businesscellen zijn 100% door de TMC Group gehouden BV's en staan onder leiding van een celdirecteur. Het zijn dochterondernemingen waarbij TMC beslissende zeggenschap heeft. De jaarrekeningen van de dochterondernemingen worden in de jaarrekening van de groep geconsolideerd weergegeven en afzonderlijk. De TMC Group kent 4 aandeelhouders: Mobion Holding B.V. (22,8%), Thijs Manders Beheer B.V. (22,8%), S.P.Y.N. Holding B.V. (5,2 %) en Comnaar Investments B.V. (8,5%). De celdirecteur is verantwoordelijk voor de profit en loss van de cel. Cellen die groter worden dan (plm.) 50 werkondernemers worden gesplitst.⁴²⁰ De cellen worden ondersteund door 27 account managers. Elke accountmanager maakt deel uit van de hem of haar toegewezen cel. Een gemiddelde cel heeft twee account managers en één office manager. De celdirecteur en de accountmanager(s) zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het aantrekken van personeel, verkoop en fieldmanagement, dat laatste wil zeggen het onderhouden van relaties met het werkveld. De office manager is verantwoordelijk voor de backoffice, de dagelijkse gang van zaken en de (transactionele) personeelszaken.⁴²¹

In 2009 had TMC 450 werknemers in dienst waarvan 387 werkondernemers/professionals, 12 managers, 27 account managers en 24 administratieve ondersteuners. Het aantal FTE bedroeg 437. Het aantal parttime medewerkers bedroeg 75 en het aantal gepromoveerden 67. Het gemiddelde opleidingsniveau is HBO +. Het aantal academisch opgeleiden, van de werkondernemers, wordt geschat op 70%.⁴²² De opbrengsten bedroegen in 2009 € 37 miljoen; het bedrijfsresultaat voor afschrijving en bijzondere waardeverminderingen (EBITDA) € 2,7 miljoen en in dat jaar werd een verlies geleden van € 4,7 miljoen.⁴²³

420 Interview 16

421 (TMC Group, 2010); interviews 16, 31

422 Interview 16

423 (TMC Group, 2010)

Werkwijze

Onderzoek naar zuinige trucks

Rokus van Iperen is een van de werkondernemers van de cel TMC Automotive. Hij neemt deel aan het SAVE-project dat wordt gesubsidieerd door Senter-Novum in het kader van de Kenniswerkersregeling en dat is opgezet door DAF Trucks. Het projectteam is gestationeerd binnen de Technische Universiteit Eindhoven en bestaat uit 11 kenniswerkers die, vanuit verschillende wetenschapsgebieden (werktuigbouwkunde, wiskunde, electrotechniek) werken aan het opzetten van methoden om verschillende hybride concepten te evalueren en optimaliseren op basis van simulaties.⁴²⁴

Het model van werkondernemerschap moet worden gezien binnen de regionale en historische context van TMC. Vanaf de jaren zestig gingen de grote bedrijven in de regio Eindhoven (Philips, DAF, Océ en later het uit Philips voortgekomen ASML), er in toenemende mate toe over delen van het productieproces uit te besteden. Dit leidde er toe, naast de groei en de ontwikkeling van de technologie, dat er een regionale markt ontstond voor meer flexibele arbeidscontracten, met name in de technische sector mede omdat deze spinn offs die vanuit de grote bedrijven ontstonden gingen produceren voor een bredere markt. Uitzendbureaus voorzagen in eerste instantie in deze behoefte aan technisch personeel. Als gevolg van de fluctuerende behoefte aan tijdelijke arbeidskrachten werd het steeds moeilijker om, in tijden van groei, voldoende technici te werven op korte termijn. Daarnaast bleek het niet eenvoudig om deze technici aan het bedrijf te binden ten gevolge van de toenemende mobiliteit op de arbeidsmarkt. Daarnaast was het vraagstuk van de (loopbaan-)begeleiding en training aan de orde omdat daar onvoldoende in werd geïnvesteerd. Deze situatie was voor Thijs Manders, destijds werkzaam als recruiter, aanleiding tot het oprichten van TMC.

Figuur 3.12 Het logo van TMC. Bron: <http://www.tmc.nl/> (geraadpleegd 1-12-2010)



Het ontwerpen van wegen

Jan Roelof Leidekker, van de cel Adapté, is werkzaam bij Arcadis als medior MX-ontwerper; een niche-competentie waarvan in Nederland slechts 200 specialisten werkzaam zijn. MX is een ondersteunend softwarepakket. Zijn project is Parkstad-Nuth. Zijn taak is een stuk weg van 3 kilometer te ontwerpen die onderdeel vormt van een ringweg die de bebouwde kom moet ontlasten. De verschillende disciplines die hierbij betrokken zijn (natuur, bodem, water) worden zo vroeg mogelijk bij het ontwerp betrokken en zoveel mogelijk geïntegreerd.⁴²⁵

De filosofie waar TMC van uitgaat is gevisualiseerd in haar logo (zie figuur 3.11). Medewerkers moeten beschikken over de juiste soft skills (houding en gedrag; het bovenste deel) en hard skills (technische kennis en werkervaring; het onderste deel). De cirkel combineert deze twee eigenschappen tot één totaaleigenschap die alle werkondernemers verbindt.⁴²⁶ TMC gaat uit van een aantal basiswaarden: knowledge, vision, adjustment, process en result waar een aantal normen uit voortvloeit: authenticiteit, autonomie, vertrouwen, geven/brengen, urgentie zoeken⁴²⁷ en resultaat/prestatie.⁴²⁸ Kennis en werkervaring zijn de belangrijkste criteria voor de werving. De soft skills moeten ontwikkelbaar zijn.

Medewerkers komen, eventueel na een tijdelijk (jaar-)contract in dienst van TMC. TMC detacheert de medewerkers vervolgens bij bedrijven en organisaties. Zij ontvangen een vast basissalaris en een variabel salaris. Het variabel salaris is opgebouwd uit een persoonlijke winstafhankelijke bonus. Het totaal bedrag wordt bepaald door het tarief dat wordt doorberekend aan de opdrachtgever. De winstdeling varieert tussen de 10 en 50% van de marge (het verschil tussen het tarief dat aan de klant wordt doorberekend en de persoonlijke salaris- en bijkomende kosten). Medewerkers kunnen kiezen voor de verhouding tussen de vaste en de variabele component en kunnen dit op ieder gewenst moment aanpassen, afhankelijk van de persoonlijke omstandigheden. Als de werkondernemer onvoldoende productieve uren maakt, bouwt hij een negatief saldo op dat wordt weggewerkt zodra hij weer voldoende productieve uren maakt. De mate waarin de werkondernemers risico willen nemen, bepaalt hun ondernemerschap.

Dit proces van vaststelling van het salaris is volledig transparant. De medewerkers hebben inzicht in de tarieven die TMC doorberekent aan de klant. Daarnaast krijgen de

425 *Op. cit.* 32/33

426 Interview 16; Werkondernemen; het model voor de 21^e eeuw. Brochure TMC, z.d.

427 Hiermee wordt bedoeld het zoeken van een niche in de markt: een probleem dat voor een klant urgent is.

428 Interne notitie (verslag van een brainstormsessie uit mei 2010) en interview 16. De discussie over de finale vaststelling van de waarden en normen en het bepalen van de hiërarchie hierin was op het moment van het interview (juli 2010) nog niet geheel afgerond.

medewerkers allemaal persoonlijke coaching van een externe coach. Medewerkers worden hierdoor ondersteund in hun loopbaanontwikkeling en het verbeteren van hun competenties.

Productie van flexibele zonnecellen

Martin Brok is als senior consultant van TMC Physics werkzaam bij Helianthos dat een uniek proces ontwikkelt voor de productie van flexibele zonnecellen die op gebogen ondergronden, daken, gevels en geluidswanden geplaatst kunnen worden. Hij ontwikkelt, vanuit zijn rol als projectleider en consultant, diagnostische modellen in nauwe samenwerking met technologiepartners in diagnostische apparatuur.⁴²⁹

HRM-beleid

TMC kent geen afdeling HRM. De HR-transacties (mutaties, contracten) worden geregeld door de officemanagers en de celdirecteuren. Accountmanagers zijn verantwoordelijk voor de begeleiding van de werkondernemers waarbij het uitgangspunt is dat de werkondernemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun loopbaanontwikkeling en worden daarin ondersteund door een coach. Werkondernemers worden ingedeeld op basis van hun ontwikkelperspectief in categorieën van A t/m E waarbij A als minst en E als meest ondernemend wordt beschouwd. Het uiteindelijke streven is dat de werkondernemers eindigen in de categorie E. Werkondernemers zullen veelal starten in de categorie A maar er moet wel sprake zijn van voldoende potentieel en de wil om door te groeien tot de categorie E.⁴³⁰ Criteria voor de indeling in deze categorieën zijn niet vastgelegd en zijn nog in ontwikkeling.

Er zijn functieprofielen ontworpen voor de accountmanager, celdirecteur en Officemanager. Bij de cel Manufacturing Support zijn de ingenieurs ingedeeld op basis van rollen (zoals quality engineer, supply chain engineer, projectleider, consultant), opleidingsniveau en werkervaring zodat ze kunnen worden ingedeeld binnen het RPS (Relatie Salaris Positie).

De spanning waar TMC mee te maken heeft is de verhouding tussen de (onafhankelijke) cellen en het collectieve belang. Een van de onderwerpen die in de interviews aan de orde kwam is het delen van kennis. Werkondernemers zijn gebaat bij het zoveel mogelijk delen van kennis, maar zijn hier van nature niet toe geneigd. De codificeerbare kennis die wordt ontwikkeld blijft eigendom van de opdrachtgevers. Voor de werkondernemers zelf is de kennisontwikkeling van de persoonsgebonden kennis van belang.⁴³¹ Er worden door

429 (TMC Group, 2010) 44/45

430 Interview 16

431 Het trekken van de grens tussen codificeerbare en niet-codificeerbare kennis is niet eenvoudig

TMC wel activiteiten ondernomen om kennis te delen (naast gezamenlijke bijeenkomsten bijvoorbeeld ook pizzasessies) maar TMC is hier nog niet tevreden over. De cel Manufacturing Support probeert de betrokkenheid te vergroten door competentiegebieden te benoemen (zoals logistiek, kwaliteit, supply chain) en hiervoor penvoerders aan te wijzen. Deze groepen worden bij elkaar gebracht en dan wordt gepraat over toekomstige thema's, proposities die worden gedaan, beurzen die worden bezocht.

Daarnaast is er nog geen systematiek ontwikkeld om te bevorderen dat celdirecteuren ook kunnen worden afgerekend op activiteiten die zij verrichten die ten goede komen aan TMC als geheel.

De rapportage aan de Raad van Commissarissen vindt nu plaats op basis van vier parameters (productiviteit, tarief, ratio⁴³² en headcount). De wens is om in de toekomst te rapporteren volgens de klantas en volgens de categorieën junior, medior, senior. Daarnaast is er, als gevolg van de groei, behoefte aan centrale richtlijnen, onder andere ten aanzien van secundaire arbeidsvoorwaarden. Verder is de conversiedruk (het overnemen van werkondernemers door opdrachtgevers) een voortdurende bedreiging voor TMC.⁴³³ Ook is er een spanning tussen de wens van TMC om de zelfstandigheid van werkondernemers zoveel mogelijk te vergroten en het gegeven dat zij niet eindverantwoordelijk zijn voor de acquisitie en het vaststellen van de tarieven. Het ondernemerschap komt vooral tot uiting in de mate waarin de werkondernemer bereid is risico te nemen ten aanzien van het variabele gedeelte van zijn salaris.

432 De verhouding tussen directe en indirecte kosten (interview 32)

433 Interviews 16,31 en (TMC Group, 2010)

3.7 Analyse van cases

Tabel 3.6 Samenvatting van de cases voor wat betreft de belangrijkste kenmerken

	Rechtspersoon	Omvang/in NL	Oprichting	Publiek/ privaat	Sector
Akzo DP	NV	22.200/1000	1792	Privaat	Chemie
Cordaid	Stichting	267	1914	Publiek	OS
KLM Cargo	NV	2400/1900	1919	Privaat	Transport
Min. BZK	Ministerie	123.000/604 ⁴³³	1798	Publiek	Openb. Bestuur
Min. Defensie	Ministerie	48.000/19005 ⁴³⁴	2006	Publiek	Veiligheid
TMC	NV	450	2000	Privaat	Techniek

De cases zijn, in eerste instantie, geselecteerd op de mate waarin er sprake is van een redelijke mate van gecompliceerdheid. Dit vloeit logisch voort uit de ontwikkeling die zal worden beschreven in hoofdstuk 4 van ondernemingen van een verticaal, MBE-achtig concept naar nieuwe vormen van organisatie, die meer het karakter kunnen hebben van een MDO. Hoewel de ontwikkeling zoals die is beschreven in hoofdstuk 4 betrekking heeft op ondernemingen, is de ontwikkeling vergelijkbaar binnen de publieke instellingen, het meest bij Defensie.

Tabel 3.7 Overzicht van de cases aan de hand van een aantal belangrijke kenmerken

	Akzo	Cordaid	KLM	BZK	Defensie	TMC
Fase(s) van organisatieverandering	Post-fusie consolidatie	Post-fusie Krimp Overgang naar kennisorganisatie	Post-fusie	Krimp	Van C2 naar edge-organisatie	Groei
Rapportage assen	3	n.v.t.	5	n.v.t.	n.v.t.	4
Organisatie HRM	Decentraal	Centraal	Decentraal	Centraal	Centraal	In lijn/ beperkt
Belangrijke HR issues	Self leadership	Competentie-management	Industrial relations	Functiegebouw	Sense-making	Kennisdeling
Beloningsgrondslag	Deels contributie	Functie-zwaarte	Functie-zwaarte	Functie-zwaarte	Deels contributie	Deels contributie

434 Totale ministerie/DPO

435 Totale ministerie/missie in Kandahar

Tabel 3.8 Metaforen en mensbeelden die zijn genoemd binnen de cases

	Gebruikte metaforen	Interview
KLM	Blind simultaanschaken	8
BZK	Dossierverter Maatwerk waar het moet; standaard waar het kan Gemankeerd werkgeverschap	5
AKZO	We recruit on behavior and train them on skills Self management The right place for the right man Als je alle stukjes hebt, en de algoritmes die ze met elkaar verbonden, beweeg je <i>art into sciens</i> . Menselijk gedrag en organisatiegedrag proberen hetzelfde. Het probleem is dat er zo veel stukjes zijn en hoe die formule werkt.	1,2,6, 13
CORDAID	Lobbyisten, netwerkers Makelaar in kennis Manager: schaaap met 5 poten Makelaar in netwerken	4, 29
Defensie	Every man a sensor Van eredivisie naar Europees voetbal Schaap met 5 poten We selecteren de 'juiste' mensen en dan ga je ze bijscholen Kerstboom met de generaal als piek Soldaat als strijder en diplomaat	7, 30, 35, 37
TMC	Werkondernemer	16, 31, 32

De cases overziend blijkt dat de ondernemingen en instellingen zich in een overgangsfase bevinden van de economie van de 20 naar de 21e eeuw (waarvan de kenmerken eerder zijn beschreven) en die onder andere wordt getypeerd door een HRM-beleid dat goeddeels is gebaseerd op het paradigma van de 20e eeuwse economie, namelijk de scheiding van kapitaal en arbeid zoals gecodificeerd in het vennootschapsrecht en in het arbeidsrecht. De thema's die de economie van de 21e eeuw typeren komen binnen de cases wel voor (sensing en sensemaking bij Defensie, rapportage langs verschillende assen bij met name de cases uit het private domein, een contributiegerichte beloning (bij Akzo), individuele arbeids-overeenkomsten (bij TMC) maar het overheersende beeld van het HRM beleid is dat van de 20e eeuw (klassieke functiewaardering, CAO-gestuurde beloning, command en control). Daarnaast is er bij alle cases sprake van een spanning tussen zowel het HRM-beleid en de operationalisering daarvan en daarnaast van een spanning tussen de operationalisering van het beleid en de organisatiedoelstellingen. Zo zien we bij Akzo dat veel energie wordt gestopt in (zelf-)leiderschap-ontwikkeling maar dat de medewerkers op het uitvoerend niveau problemen hebben met de communicatie en informatie (delen). Het resource allocatieproces is voor het hogere management voor een deel contributiegericht maar sluit niet goed aan bij de door HR gekozen methoden. Bij KLM, die zichzelf beschouwt als een multi-dimensionale organisatie, is HR zich goed bewust van de gecompliceerdheid van de operaties maar dit wordt niet vertaald in een HR instrumentarium dat hier op aansluit en waar bijvoorbeeld sprake is van een contributie-

gerichte beoordeling in plaats van een gebaseerd op functiewaardering of van een *trusted source* van informatie. Wel is er sprake van rapportage langs verschillende assen. Het systeem van functiewaardering wordt in tact gelaten en er is een MD traject, maar er wordt ook veel energie gestopt in de *industrial relations* aspecten.

Bij Defensie is sprake van een scherpe tegenstelling tussen de staf in Den Haag en de commandanten in het veld. De staf in Den Haag beschouwt het HRM beleid als adequaat terwijl de commandanten in het veld zich scherp bewust zijn van de ingewikkeldheid van de primaire processen en worstelen met het probleem van *sensing* en *sensemaking*. Zij ondervinden aan den lijve dat de aansturing van de manschappen niet langer een kwestie is van *command and control* (C2) hoewel onderdelen van de andere wijze van aansturen nog worden ervaren als C2 terwijl dit niet de intentie is. Er is een groot verschil tussen de wereld van het leger *in pace* en *in bello*. Het HRM-beleid lijkt vooral ontwikkeld voor het eerste. Het doorstroombeleid is in feite *up or out* met als gevolg dat het leger een weinig piramidale structuur kent, zoals dat vroeger het geval was, maar eerder een van een Mexican army: *too many chiefs, no indians*.⁴³⁶ Cordaid wil zich ontwikkelen tot een kenniscentrum, maar dit proces is nog niet afgerond. De HRM instrumenten zijn nog traditioneel. Er wordt gesproken over een lerende organisatie maar hiermee wordt bedoeld op het primaire proces, niet op de organisatie zelf. Bij BZK is het overheersende thema afslanking en harmonisatie (binnen de Rijksoverheid). Maar om de harmonisatie te bevorderen wordt er veel geïnvesteerd in een traditioneel instrument als het functiegebouw. Mobiliteit vormt ook een belangrijk thema bij BZK maar dit is vooral gericht op interne mobiliteit en nauw verbonden met reorganisaties. TMC zoekt met het model van de werkondernemer naar een vernieuwend antwoord op een eigentijds probleem en de wijze waarop de (tacit) kennis in regio tussen de bedrijven stroomt is innovatief te noemen. De stap naar het eigendom van kennis wordt (nog) niet gezet. Het eigendomsmodel van het bedrijf is niet gerelateerd aan de eigendom van de (persoonsgebonden) kennis van de medewerkers.

Gemeenschappelijk bij de meeste cases is de invloed van de externe omgeving. Bij de ondernemingen betreft dit de markt; bij Defensie en BZK en bij Cordaid de politiek, in het bijzonder de druk vanuit de politiek om te bezuinigen. Bij Defensie speelt ook mee dat de bemoeienis van de publieke opinie via de met media

436 Zoals onlangs nog werd bevestigd door de huidige minister van Defensie, mevrouw Hennis-Plasschaert: "Het leger kampt met een omgekeerde piramide, waarbij er een te brede bovenlaag is en een te kleine onderlaag." Aldus NRC Handelsblad 17 april 2013. Overigens wordt deze personeelsopbouw voor een deel veroorzaakt door het feit dat informatieverwerking en -analyse een grotere rol speelt dan vroeger.

groot is.⁴³⁷ Ook Cordaid heeft te maken met deze invloed vanwege de actualiteit van het publieke debat over ontwikkelingssamenwerking. Bij KLM speelt de fusie met Air France maar ook de gecompliceerdheid van de business een belangrijke rol. Ook bij Akzo is de invloed van de fusie met ICI groot. TMC heeft haar ontstaan te danken aan een gat in de markt dus profiteert op een positieve manier van de marktinvloeden.

Strikwerda wijst er op dat ondernemingen *in control* zijn: "als ze zich steeds die (nieuwe) productiemiddelen weet te verschaffen en met succes weet te exploiteren die ze nodig heeft voor haar continuïteit. Het gaat dan om productiemiddelen in de ruimste zin van het woord: kennis, mensen, technologie, kapitaal, toegang tot markten, informatie, etc."⁴³⁸ De invloed vanuit de markt zou er op kunnen wijzen dat de ondernemingen en instellingen pogen in control te zijn in hun zoektocht naar nieuwe productiemiddelen. TMC lijkt hierin het meest geslaagd, te meer vanwege de combinatie van *in control* zijn en *empowerment* die leidt tot wederzijdse versterking.⁴³⁹ *Empowerment* dient te worden begrepen als het bieden van (veel) ruimte aan werkenden om zelfstandig beslissingen te kunnen nemen in het belang van de onderneming of instelling.

Een tweede aspect dat opvalt is de grote invloed van de vakbonden. Deze wordt, naast de medezeggenschap middels de Ondernemingsraad, genoemd bij KLM, bij Defensie maar met name bij BZK. Veel van de (uitvoering van de) beleidsmaatregelen komen in nauw overleg met de vakbonden tot stand. We zien hier de invloed van de 'regulerende elite' waar Windmuller over sprak en die nog steeds een belangrijke rol speelt ondanks het feit dat de omstandigheden die hier in de 20e eeuw aanleiding toe gaven al lang niet meer van toepassing zijn.

Bij geen van de cases is er sprake van een geïntegreerde aanpak tussen de 4 niveau's uit het schema van Williamson.

Bij Akzo is sprake van een spanning tussen de (nieuwe) waarden/het organisatiemodel en de governance, waarbij de nadruk lijkt te liggen op leiderschap. Bij Cordaid zien we een traditioneel HRM terwijl wel wordt gezocht naar de invulling van een nieuwe (kennis)organisatie. KLM worstelt met de complexiteit maar HR besteedt veel aandacht aan de *Industrial Relations* aspecten. BZK staat onder grote druk om te hervormen en onderneemt hiertoe ook een aantal serieuze pogingen maar werkt ondertussen aan het moderniseren van het functiebouwwerk. Defensie zit met de complexiteit van de wetgeving, enerzijds maar speelt ook met het aspect sensing. Daarnaast wordt de tegenstelling Den Haag/veld als

437 In een van de interviews wordt gewag gemaakt van rechtstreekse beïnvloeding door vakbondsleden van de politiek *(interview 33)

438 (Strikwerda, 2012b)

439 *Ibid*

hinderlijk ervaren. TMC zet een interessant model op maar maakt de laatste stap naar eigendom niet.

3.8 Analyse van cases aan de hand van de interviews

De reden om voor dit onderzoek te kiezen voor het houden van open interviews bij de case studies is ingegeven door de verkennende aard van het onderzoek. Het onderzoek beoogt een antwoord te geven op de vraag hoe HRM zich ontwikkelt in de economie van de 21e eeuw en de cases geven hiervan (evenals de andere data die zijn verzameld) als het ware een tussenstand weer. Het verkennende karakter bestaat er uit dat niet is gekozen voor één theoretisch kader als uitgangspunt (immers, eerder is aangegeven, in hoofdstuk 2 dat HRM een alomvattend theoretisch kader nu juist ontbeert) maar om te zoeken naar de grondslagen van HRM en van daar uit het fundament te leggen dat als uitgangspunt kan dienen voor nadere theorieontwikkeling. Dit impliceert dat kwantitatieve onderzoeksmethoden, die een bestaande theorie als uitgangspunt nemen, zoals een *survey* of gestructureerde interviews niet in aanmerking komen. Er kleeft nog een tweede bezwaar aan het hanteren van bestaande theorie als uitgangspunt en dat is het risico dat op die manier geen nieuwe inzichten ontstaan. Merton spreekt over *insiders* en *outsiders* als kennissociologische begrippen.⁴⁴⁰ Hij citeert Grote die (in 1865) een onderscheid maakte tussen twee begrippenparen over kennis: *acquaintance with* en *knowledge about* waarbij met het eerste bedoeld wordt een kennis uit eigen ervaring en het tweede meer een afstandelijk vorm van kennis is. Voor beide begrippen komen we in verschillende talen afzonderlijke woorden tegen, respectievelijk *noscere*; *kennen*; *connaître* en *scire*; *wissen* en *savoir*.⁴⁴¹ Dit begrippenpaar is verwant aan Weber's *verstehende* en *erklärende* methode van sociaalwetenschappelijk onderzoek waarbij de eerste staat voor een meer empathische benadering en de tweede gericht is op wetgeving.⁴⁴²

Interviews als methode van wetenschappelijk onderzoek zijn niet onomstreden. De neopositivistische school gaat er van uit dat interviews data opleveren die de werkelijkheid openbaren waarbij de interviewer zich neutraal opstelt ten opzichte van de geïnterviewde, terwijl de romantische school interviews beschouwt als een intense beleving tussen de geïnterviewde en de interviewer. Alvesson (2003) introduceert een nieuwe visie op het gebruik van interviews en spreekt van de *reflexive pragmatism view*. Hiermee rekent hij af met de naïeve gedachte dat data voor zichzelf spreken en wil bevorderen dat complex empirisch materiaal betekenis geeft in het kritisch interpreteren van specifieke interviewsituaties en *accounts*.⁴⁴³

440 (Merton, 1972)

441 (Grote, 1865; Merton, 1972) Polany heeft zijn notie van *tacit knowledge* hier volgens Merton aan ontleend.

442 (Smelser & Baltes, 2001)

443 (Alvesson, 2003) Zijn methode behelst dat een interview vanuit acht gezichtspunten, metaforen, geanalyseerd kan worden.

Yin noemt een aantal voor- en nadelen van de interviewmethode: Interviews zijn *targeted* en focussen rechtstreeks op de onderwerpen die in de case study aan de orde komen en interviews geven inzicht in de gepercipieerde causale verbanden en verklaringen. Als nadelen noemt Yin de mogelijke bias die ontstaat als gevolg van slecht geformuleerde vragen, de response bias, onnauwkeurigheden als gevolg van het slecht herinneren en het geven van wenselijke antwoorden (*reflexivity*).⁴⁴⁴

Er zijn verschillende mogelijkheden om interviews in het kader van case studies te analyseren. Kwalitatief onderzoek is kwetsbaar, onder andere omdat het een minder lange traditie heeft dan de van de natuurwetenschappen afgeleide kwantitatieve onderzoeksmethoden. Een van de punten van kritiek op het gebruik van (semigestructureerde) interviews is het punt van willekeur. Uit de veelheid van informatie die is opgeslagen in de interviewteksten moeten keuzes worden gemaakt ter selectie, worden interpretaties gegeven die leiden tot vedergaande analyses en conclusies. De terechte vraag die hierbij kan worden gesteld is hoe we er zeker van kunnen zijn dat de gemaakte keuzes de juiste zijn. In die zin, dat deze keuzes een zuivere weerspiegeling zijn van de werkelijkheid. De vervolgvraag die in dit verband relevant is, is of er altijd wel sprake is van één eenduidige werkelijkheid. Corbin en Strauss (2008) wijzen er op dat verschillende analisten verschillende conclusies kunnen trekken uit dezelfde data omdat zij andere aspecten benadrukken en de data anders interpreteren.⁴⁴⁵ Ook kan de analyse van dezelfde analisten verschillen, afhankelijk van het moment van analyse. De interpretatie is derhalve afhankelijk van de context en van het perspectief van waaruit de analist de data benadert. Dat wil niet zeggen dat elke interpretatie evenveel betekenis heeft. De vraag van de betrouwbaarheid blijft relevant. Deze benadering wijkt af van, bijvoorbeeld, de *contingency* benadering (de meest populaire stroming binnen het huidige HRM) waarbij een aantal variabelen wordt geïsoleerd op organisatorisch (omvang, leeftijd, sector etc.) of individueel niveau (gender, leeftijd, opleiding, nationaliteit etc.⁴⁴⁶) die, elk afzonderlijk of in onderlinge samenhang de HRM activiteiten, *outcomes* of de *performance* van de onderneming kunnen beïnvloeden. De mate waarin, het moment waarop deze variabelen de activiteiten, *outcomes* en *performance* beïnvloeden, de wijze waarop en de onderlinge samenhang tussen deze variabelen is evenwel niet nauwkeurig gedefinieerd.

Taal speelt, zoals eerder is aangegeven, een belangrijke rol bij het analyseren van het in dit onderzoek behandelde vraagstuk. Taal is onderdeel van het

444 (Yin, 2009)

445 (Corbin & Strauss, 2008)

446 (Pauwe, 2004)

onderzoeksprobleem, maar we hebben (nog) geen alternatief voor taal. Ook dit gegeven is een overweging geweest om gebruik te maken van interviews omdat dit de mogelijkheid biedt om de respondenten om verduidelijking en opheldering te vragen wanneer over bepaalde begrippen wordt gesproken. Actoren hanteren de taal als medium om betekenis te geven aan sociale verschijnselen. Hierbij wordt er van uitgegaan dat verschillende actoren altijd hetzelfde bedoelen als zij bepaalde begrippen gebruiken. De vraag is echter of zij in alle gevallen gebruik maken van dezelfde betekenisverlening. De Nederlandse schrijver Bernlef zegt hierover het volgende: "De taal geeft ons de illusie dat we greep op de werkelijkheid hebben. (...)Taal is een heel onnauwkeurig instrument". Waarbij hij het voorbeeld geeft van een zin: "We liepen door een laan met lepen. Iedereen begrijpt dan ongeveer wel wat je bedoelt en voor de dagelijkse communicatie volstaat dat ook maar het geeft op geen enkele manier de ervaring weer van die ervaring: elke lep is immers anders, de lichtval; wat ligt er op die weg...(..) Taal is een afvlakkend en botmakend element."⁴⁴⁷

Alvesson en Kärreman (2000) wijzen op het feit dat in verschillende, aan de organisatietheorie verwante wetenschapsgebieden (sociologie, sociale psychologie, culturele antropologie, communicatie theorie) in toenemende mate aandacht wordt besteed aan de belangrijke rol die de taal speelt, niet alleen bij het interpreteren van de sociale werkelijkheid maar ook in het creëren daarvan.⁴⁴⁸ De taal wordt door actoren vaak gebruikt om gebeurtenissen te conceptualiseren (Corbin Strauss, 2008, 82). Dit kan een bewuste of een onbewuste keuze zijn. Taal kan worden beschouwd als de uitwisseling van symbolen waarbij de vraag is wat de relatie is tussen deze symbolen en de werkelijkheid. Baudrillard beschrijft de ontwikkeling van het beeld in de loop der tijd. Van een weerspiegeling van de werkelijkheid doorliep het de fase van maskering en pervertering van de werkelijkheid naar het maskeren van de afwezigheid van een fundamentele werkelijkheid tot het totaal verdwijnen ervan en er geen enkele relatie overblijft en het beeld zijn eigen *simulacrum* is geworden.⁴⁴⁹

Naast dit fenomeen in algemene zin heeft HRM ook een eigen taal ontwikkeld die door zowel de beoefenaars als door de analisten van HRM wordt gebezigd en waar zij elkaar in begrijpen maar wellicht ook gevangen houden. Deze HRM-

447 Henk Bernlef, 4 januari 2011 op Radio 1 in een interview met Jenny Brouwer voor het programma Kunststof, aflevering 2212. Umberto Galimberti: "Language does not reproduce truth, but rather distorts it, although truth cannot announce itself by any other means than language distortions." Geciteerd in: Marazzi & Mecchia (2011). *Capital and affects : the politics of the language economy*. Los Angeles, CA: Semiotext(e).

448 (Alvesson & Kärreman, 2000). Zoals eerder aangegeven wijst Bourdieu eveneens op de belangrijke rol die de taal speelt onder andere waar het gaat om sociale verschillen (Bourdieu, 1984a).

449 Zie voetnoot 7.

specifieke taal is ontstaan binnen het concept van de MBE en is gedeeltelijk gebaseerd op sociologische stromingen zoals het functionalisme. In deze beginjaren, in het eerste gedeelte van de 20^e eeuw, lag hierbij de nadruk op de (selectie-)psychologie, functieomschrijving en functiewaardering. Later komen daar andere termen bij zoals cultuur, competenties en dergelijke. Maar deze HRM taal is anders dan die van management accounting en heeft daarmee slechts enkele verbindende termen, zoals bijvoorbeeld kosten, en hetzelfde geldt voor de economische organisatietheorie waar eerder over is gesproken (zie hoofdstuk 2).

Het bewustzijn dat taal een essentiële rol speelt bij het betekenis geven van de sociale werkelijkheid, heeft geleid tot een aantal onderzoeksmethoden die door Alvesson en Kärreman worden samengevat in vijf onderzoeksbenederingen. De variatie wordt bepaald door de mate van dominantie van de taalanalyse. Bij *discourse analysis* domineert de taalanalysekant waarbij de relatie van de data met de sociale realiteit buiten beeld dreigt te geraken. Deze benadering lijkt derhalve minder geschikt. *Discursive pragmatism* daarentegen betreft de taalaspecten bij de analyse zonder de relevantie van de data uit het oog te verliezen. *“Discursive pragmatism acknowledges the multiplicity of possible meaning, the complexities of social practices, and that any attempt to claim a complete or exhaustive understanding of the phenomena under investigation is unsustainable. It is not that our understanding is poor; rather, it is that social realities are so extraordinarily rich. From this perspective, it makes more sense to attempt to capture this richness rather than make questionable claims of completeness and/or exhaustiveness.”*⁴⁵⁰ Zij onderscheiden drie niveaus als het gaat om taal: spreken, praktijk en betekenis (*meaning*). Als voorbeeld noemen zij uitdrukkingen die, gebruikt in een interview, verschillende zaken kunnen uitdrukken: een bepaalde, gevestigde, praktijk binnen een bedrijf, een bepaalde morele conventie of een bepaald interpretatiekader.⁴⁵¹ Een voorbeeld uit de interviews van het onderhavige onderzoek van de verschillende betekenissen die aan een begrip kunnen worden toegekend is het begrip *betrokkenheid*. Dit wordt gebruikt in drie verschillende betekenissen: in de zin van medezeggenschap:

*Ik denk dat medezeggenschap een belangrijk punt is en ik denk dat, als je kijkt naar, ik noem het maar even medewerkerstevredenheid, -betrokkenheid en dat soort dingen je eigenlijk tools zou moeten ontwikkelen over die airlines heen maar die wel, een gelijke trend meten wat het personeel vindt*⁴⁵²

450 (Alvesson & Kärreman, 2000)

451 (Alvesson & Kärreman, 2000)

452 Interview 8

Hier gaat het dus om betrokkenheid bij de organisatie. De tweede betekenis is de betrokkenheid van een leidinggevende bij zijn medewerkers, dus dan is het op het niveau van een eenheid:

*“Het heeft ook een beetje met participierend leiderschap te maken. Daar herken ik ook dingen aan. Ook daar zit in het organiseren van betrokkenheid van mensen. Door het organiseren van betrokkenheid van mensen, mensen proberen daarin te sturen”.*⁴⁵³

De derde betekenis slaat op een vorm van idealisme, dus dan is het betrokkenheid in maatschappelijke zin:

*Dus je hebt echt jongere mensen die met een bepaalde betrokkenheid of idealisme hier zijn komen werken maar die zich bv niet kunnen verenigen met of ook niet kunnen aanpassen aan toenemende mate van de automatisering van het werk of die gewoon betrokken willen blijven bij een aantal programma's in het zuiden maar al die andere dingen, maar voor mij is dat minder afhankelijk van leeftijd.*⁴⁵⁴

Zowel de talige context als de vraag of het gebruik van de data een weerspiegeling vormt van de sociale werkelijkheid maken het noodzakelijk om de gemaakte methodologische keuzes goed te verantwoorden en daarnaast zowel de context als de in dit onderzoek gehanteerde uitgangspunten zo helder mogelijk te expliciteren. Uiteindelijk gaat het niet uitsluitend om de vraag: wat waar is maar ook om de vraag welke betekenisgeving, op een bepaald moment in de tijd, het meest relevant is. Dit is een pragmatische benadering die uitgaat van de gedachte: wat werkt is waar.

3.9 Triangulatie als methode

De aanpak in het onderhavige onderzoek is die van triangulatie (het gebruik van verschillende vormen van dataverzameling - cases, discussiesite van Internet en de intervisiegroep – en het spreken met verschillende personen binnen elke case-organisatie), het zo helder mogelijk expliciteren van de gehanteerde uitgangspunten en het zo goed mogelijk verantwoorden van de toegepaste onderzoeksmethoden. Het gaat dus om de interpretatie van de onderzoeksgegevens, meer dan om louter om de weergave daarvan. Deze interpretatie kan plaats vinden vanuit de taligheid van HR, die van onderzoek, van de onderzoeker of vanuit de (nieuwe) organisatietheorie. De interpretatie van de interviews wordt

453 Interview 25

454 Interview 29

hiermee niet slechts een onderzoek naar wat iemand zegt, maar ook naar wat iemand niet zegt. Uitspraken zijn dus multi-interpretabel hetgeen geenszins wil zeggen dat er sprake is van willekeur.

Om te komen tot een zo systematisch mogelijke analyse van de interviews zijn de gesprekken gecodeerd. Er is een codelijst geconstrueerd met behulp waarvan de gesprekspassages zijn ingedeeld aan de hand van deze codes. De codes hebben betrekking op onderwerpen die te maken hebben met HRM of organisatie gerelateerde onderwerpen. Het ligt voor de hand voor deze codering gebruik te maken van bestaande indelingen en categorieën van het HRM werkveld. Er bestaat echter geen eenduidige opvatting over hetgeen we onder HRM dienen te verstaan (zie hoofdstuk 2), noch in het academische, noch in de beroepspraktijk. De opvattingen over hetgeen exact onder HRM dient te worden verstaan lopen uiteen. Uit het onderzoek dat Deadrick en Gibson hebben gedaan naar de discrepantie tussen HRM onderzoek en HR praktijk blijkt dat er sprake is van een discrepantie tussen de academische en de beroepspraktijk.⁴⁵⁵ Zij hebben 4300 artikelen geanalyseerd van 2 academisch georiënteerde en 2 op HR professionals gerichte tijdschriften over een periode van 20 jaar. De verschillen tussen de onderwerpen waarover wordt geschreven zijn groot. Van de *professional journals* was de top 4 van bijna 50% van de artikelen als volgt (in volgorde): *compensation and rewards* (dit houdt onder andere in financiële en niet financiële *incentives* en effectiviteit), HR afdeling (dit betreft onder andere innovaties en effectiviteit op afdelingsniveau), HR ontwikkeling (training en *career development*) en strategisch HRM. De top 4 van de academische journals, ruim 50% van de artikelen, ging over *Organisational Behaviour*/motivatie gerelateerd (hetgeen inhoud bevrediging en persoonlijkheid gerelateerde onderwerpen), *staffing* (werving en selectie en promotie), HR ontwikkeling en *job performance*.

Er bestaat in de literatuur geen eenduidigheid wat exact onder HRM-activiteiten verstaan dient te worden. Indelingen en definities zijn verschillend. Dit versterkt de gedachte dat 'taal' een belangrijke rol lijkt te spelen bij het bepalen van het wezen van HRM. Ook verschilt het aggregatieniveau van de activiteiten. Dit maakt het construeren van een eenduidig overzicht schier ondoenlijk. Om de grote verscheidenheid van deze indelingen te verduidelijken is in bijlage 7 een overzicht opgenomen van een zestal, relevante indelingen. Deze zijn afkomstig uit de literatuur en een van de meest gebruikte handboeken.

455 (Deadrick & Gibson, 2007)

Als deze indelingen met elkaar worden vergeleken vanuit het theoretische framework van Williamson (zie hoofdstuk I) valt een aantal zaken op:

1. Onderwerpen als waarden, mensbeelden en de eigendom van kennis; aspecten die thuis horen bij de niveaus L1 en L2, ontbreken
2. De nadruk ligt op L3 en L4
3. Bij Pfeffer komt het aspect eigendom (van arbeid) indirect aan de orde daar waar hij spreekt over gedecentraliseerde beslissingen nemen
4. Gedrag speelt indirect wel een rol daar waar het gaat over gedragsbeïnvloeding niet of minder waar het gaat om houding, waarden, identiteit.

Vanwege de onvolledigheid en het weinig coherente karakter van een aantal van de meest relevante indelingen, lenen deze zich niet om te komen tot een bruikbare codering. Als uitgangspunt is derhalve gekozen voor een codering waarbij de taal zoals die door de gesprekspartners wordt gehanteerd leidend is geweest. Hiermee wordt zoveel mogelijk recht gedaan aan de oorspronkelijke data. Corbin en Strauss duiden dit aan als *in-vivo* codering. Dit is een bewuste keuze om zo dicht mogelijk bij de oorspronkelijke onderzoeksbronnen te blijven. Het eerder genoemde probleem van de complexiteit van de taligheid wordt hiermee zoveel mogelijk gereduceerd. Deze methode heeft geleid tot een overzicht van ruim 100 codes (zie Bijlage 8). Deze codes zijn vervolgens teruggebracht tot een beperkter aantal categorieën, de zogeheten metacodes. Als uitgangspunt voor deze metacodes is gebruik gemaakt van het analyseschema van Williamson. Dit heeft geleid tot het volgende overzicht:

Tabel 3.9 Indeling metacodes uit de interviews aan de hand van het schema van Williamson

	Metacodes	L niveau	20e eeuws	Transitie-fase	'21e eeuws'	Codes	Quotes
I	Paradigma	L1	Kapitaal en arbeid	K&A + K+I	Kennis en informatie		
II	Mensbeelden	L1	<i>Mono-tasking</i>		<i>Multi-tasking</i>	31, 32, 52, 63, 86, 93, 124	27
III	Waarden	L1	Modernisme	Post-modernisme	Tweede moderniteit	49, 70, 134	15
IV	Arbeids-overeenkomst	L2	CAO	CAO + ZZP	Individuele arrangementen	7, 23, 55, 60, 67, 125, 127, 137	115
V	Eigendom kennis	L2	Werkgever	Voor-namelijk werkgever	Werknemer		
VI	Sturing op organisatieniveau op basis van ..	L3	Strategie/planning	<i>Evidence based</i>	Waarden en informatie	40, 42, 47, 90, 101, 103, 104, 110, 129, 132, 133	317
VII	Management/leiding geven op unitniveau	L3	Op basis van P&L Management by objectives en management by instruction	P&L + contributie	Management by values	4, 22, 73, 105, 117, 118	81
VIII	Organisatie HRM	L3	Binnen de onderneming/instelling (centraal)	Mixed	Buiten de onderneming/instelling decentraal)	21, 24, 25, 33, 35, 38, 39, 45, 46, 50, 66, 74, 75, 81, 99, 121, 122	265
IX	Sturingsmodel/Management	L3	<i>Command & Control</i>	C2 + TC	Vertrouwen/ <i>Sensing/sensemaking</i>	14, 15, 27, 51, 61, 71, 80, 83, 92, 95, 100, 102, 111, 120, 126, 130	323

	Metacodes	L niveau	20e eeuws	Transitie-fase	'21e eeuws'	Codes	Quotes
X	Moment van verantwoording afleggen	L3	Vooraf (op basis van individuele prestaties)	Tussentijds	Achteraf (op basis van prestaties van het geheel)	2, 3, 5, 10, 17, 112	101
XI	Rapportage	L3	Langs één as	Matrix	Langs 2 of meer assen	8, 9, 34, 37, 85	46
XII	Informatie	L3	Toe-eigenen		Delen	54, 57, 79	104
XIII	Beloningsgrondslag	L4	Taken/verantwoordelijkheden/	Prestaties		18, 109, 113	93
XIV	Werving en selectie	L 4	Expertise		Gedrag	1, 28, 43, 44, 53, 58, 64, 65, 68, 76, 82, 87, 89, 94, 108	155
XV	Motivatie en ontwikkeling van medewerkers	-	Scholing gericht op de onderneming/life long employment		Scholing gericht op employability	16, 26, 36, 78, 84, 91, 98, 116, 123	155
XVI	Contextvariabele	-				11, 19, 29, 59, 62, 69, 72, 77, 88, 114, 128	271
XVII	Niet in te delen	-				6, 12, 13, 20, 30, 41, 4856, 96, 97, 106, 107, 115, 119, 131, 135, 136	336
	Totaal						2404

Tabel 3.10 Indeling codes aan de hand van schema van Williamson, geaggregeerd. In aantallen en percentages

	N	%	N ⁴⁵⁵	%
L1	42	2	42	2
L2	115	5	115	6
L3	1237	52	1237	60
L4	248	10	248	12
Motivatie etc	155	6	155	7
Context	271	11	271	13
n.i.t.d.	336	14		
Totaal	2404	100	2068	100

Bij de analyse van de gesprekken gaat het er niet om, louter door middel van tellen en categoriseren een eenduidig beeld van de werkelijkheid te krijgen. Weick noemt tien kenmerken waaraan onderzoek vanuit een perspectief van betekenisgeving voldoet (zonder deze te verabsoluteren). Een van deze kenmerken is dat de dichtheid van informatie en levendigheid van de betekenis (*vividness of meaning*) van even groot belang zijn als precisie en repliceerbaarheid.⁴⁵⁷ Het gebruiken van een in-vivo codering heeft een tweede voordeel en sluit aan op hetgeen eerder is gesteld, dat gebruikmaking van reeds bestaande theorieën en modellen de kans verkleint om nieuwe rollen, functies of instrumenten, patronen en denkbeelden op het spoor te komen.

Wat blijkt uit tabel 3.11 is dat het in de gesprekken vaker over het niveau L3 gaat (en in iets mindere mate om L4) dan om L1 en L2.

In het volgende overzicht zijn de codes ingedeeld in drie categorieën: 'oude' economie, overgangsfase en de economie van de 21e eeuw. Uitgangspunt voor deze driedeling is de beschrijving van de economische ontwikkelingen zoals die is weergegeven in hoofdstuk 1. Over de toewijzing van de codes aan een van de drie categorieën is zeker discussie mogelijk. Het doel van de rubricering is echter het verkrijgen van een globaal inzicht in de relatie tussen de codes (die horen bij bepaalde HRM instrumenten) en fases van economische ontwikkeling. Dit leidt tot het volgende overzicht:

456 In deze kolom zijn de codes 'niet in te delen' weggelaten hetgeen nauwelijks iets verandert aan de onderlinge verhoudingen tussen de 4 niveaus

457 (Weick, 1995)

Tabel 3.11 Aantallen Quotes uit interviews op basis van codering ingedeeld in 20e eeuwse, transitiefase en 21e eeuwse economie

20e eeuwse economische Quotes		Transitie Quotes		21e eeuwse economische Quotes	
functie	175	team	125	kennis	103
structuur	54	Competenties	69	verantwoordelijk	101
Resultaten	53	bonus	46	proces	99
Product	52	Management Development	33	informatie	84
leiderschap	50	kwaliteit	31	Complexiteit	52
veiligheid	47	matrix	20	Verandering	51
vakbonden	44	professional	20	Risico	49
Planning	40	revenue	19	zzp	45
afgerekend	38	coaching	18	samenwerken	32
Sturen	38	media	13	dimensie	19
Training	38	performance	13	Flexibiliteit	19
CAO	35	inzetbaarheid	10	horizontaal	19
Centraal	33	feed back	9	assen	18
hierarchie	33	projectmanagement	9	dynamiek	17
profiel	28	cultural awareness	8	MDO	12
aannamebeleid	23	diversiteit	8	waarden	12
besluiten	23	expertise	8	betrokkenheid	10
inlichtingen	18	governance	8	innovatie	9
Medezeggenschap	18	portfolio	7	initiatief	8
opleiden	18	detacheren	6	Type mens	7
Afhankelijkheid	17	Onduidelijk	6	commanders intent	6
grenzen	15	bronnen	5	werk prive	6
inhuren	13	onderaf	5	maatwerk	5
verticaal	13	medewerkerschap	4	as	4
georganiseerd overleg	12	motivatie	4	creativiteit	4
arbeidsrelatie	9	expertisecentra	3	multidisciplinair	4
besturing	8	integriteit	3	sensor	4
c2	8	intentie	3	brand	3
Instroom	8	benchmark	2	integraliteit	3
Posities	8	bijdrage meten	2	andere disciplines	2
loyaliteit	7	compromis	2	mensbeelden	2
accountability	6	gedragsindicatoren	2	mindset	2
beperking	6	intuïtie	2	multitasken	2

20e eeuwse economische Quotes		Transitie Quotes		21e eeuwse economische Quotes	
normen	6	lessons learned	2	after action review	1
Bureaucratie	5	opleidingsrisico	2	identiteit	1
instructies	4	teamwork	2	kernwaarde	1
meetbaar	4	Uitzendbureau's	2	pragmatisch	1
regie	4	voorspellen	2	sensorfunctie	1
scholen/scholing	4	evidence	1		
Zekerheid	4	idealisme	1		
juiste hout	3	lerende organisatie	1		
merk	3	primus inter pares	1		
generalist	2				
gesloten personeels-systeem	2				
groepsdenken	2				
institutionaliseren	2				
Jaarcontract	2				
legitimiteit	2				
management informatie	2				
mentale component	2				
onzekerheid	2				
attributie	1				
bestuurbaarheid	1				
centrale focus	1				
missie	1				
Vaste aanstelling	1				
vermijden	1				
Totaal	1049		537		818

Wat het bovenstaande overzicht verduidelijkt is dat de begrippen, afkomstig uit de 20e eeuwse economie, in aantal overheersen. Interessanter is, als we kijken welk handelen er achter het gebruik van deze codes verscholen gaat, er bij de eerste categorie (20e eeuwse economie) over het algemeen direct wordt gerefereerd aan de toegepaste HRM instrumenten. Bij de derde categorie (21e eeuwse economie) is daar in veel mindere mate sprake van. Ten eerste is het abstractieniveau van deze begrippen hoger. Bovendien gaat het daar meer om de duiding van bepaalde vraagstukken (complexiteit, dynamiek, risico) dan om de toepassing van specifieke instrumenten.

Daarnaast, met inbegrip van alle korrels zout die er dienen te worden toegevoegd aan dit overzicht, vormt de indeling een interessante illustratie van de taligheid van de verschillende, vrij willekeurige, perioden.

3.10 HRM krachttermen

De meest voorkomende begrippen: functie, teams en kennis zullen nader worden geanalyseerd.⁴⁵⁸

Het begrip dat het meest wordt genoemd in de interviews is het begrip *functie*. Het begrip functie vormt een kernbegrip in de organisatieleer uit het begin van de 20e eeuw waarmee niet alleen de kloof tussen de Amerikaanse ideologie van de individuele zelfstandigheid en het werken in een hiërarchie werd overbrugd, maar ook de scheiding tussen kapitaal en arbeid. De hoge frequentie van het voorkomen van het begrip functie kan voor een deel worden verklaard door het feit dat een van de geïnterviewden in het bijzonder was belast met het invoeren van een nieuw functiebouwwerk en dit onderwerp kwam tijdens het interview diepgaand aan de orde. Maar ook als we dit interview niet zouden meerekenen, blijft het begrip functie veruit het meest genoemd.⁴⁵⁹

Ter illustratie zijn de interviewfragmenten waarin het begrip *functie* voorkomt aan een nadere analyse onderworpen om na te gaan waarop het gebruik van het begrip functie betrekking heeft. Vervolgens zijn deze ondergebracht in een aantal categorieën. Dit leidt tot onderstaand overzicht:

Tabel 3.12 Meest voorkomende betekenissen van het begrip functie.
Aantal keer genoemd >10⁴⁶⁰

Genoemde betekenis	Aantal keer genoemd > 10
Funcieroulatie; -wisseling	33
Type functies	24
(Nut, toekomst, doel, betekenis, uitgangspunten) functiegebouw	18
Functiebeschrijving, creëren; vergelijken	13
Functies en beloning/weging	11

458 De begrippen MD en risico komen niet in aanmerking voor een nadere analyse omdat de spreidingsgraad over de cases te beperkt is. MD werd vooral gebruikt bij KLM Cargo; risico wordt vooral gebruikt bij Defensie.

459 Het aantal van 175 keer genoemd zou dan 140 worden.

460 Gekozen is, terwille van de leesbaarheid en ter voorkoming van een al te grote quasi exactheid, voor het opnemen van de quotes die een score hadden > 10

Dit overzicht laat zien dat het begrip *functie* over het algemeen wordt gebruikt in functionalistische zin. Kenmerkend voor deze benadering is dat menselijk gedrag wordt verklaard in termen van de consequenties en de functies die dit gedrag uitoefenen en niet vanuit de oorsprong van het gedrag (bijvoorbeeld in termen van motivatie of identiteit).⁴⁶¹ Zo spreekt men over functieroulatie als medewerkers binnen een organisatie een andere functie gaan uitoefenen. Een van de redenen om het functiegebouw van de Rijksoverheid aan te passen is om te vergemakkelijken dat ambtenaren binnen het ambtelijke apparaat op een eenvoudiger wijze zouden kunnen overstappen van het ene naar het andere ministerie. Dit was tot voor kort, om verschillende redenen, ingewikkeld. Overstappen naar een ander ministerie betekende bijvoorbeeld dat een nieuwe aanstelling moest worden verleend. Daarnaast was het aantal functietitels de laatste jaren zo sterk toegenomen dat het niet goed mogelijk was om, voor een willekeurige ambtenaar, na te gaan of functies, zowel qua werkzaamheden als qua salariëring, overeenkwamen. Om deze en wellicht nog andere redenen was er nauwelijks sprake van horizontale mobiliteit tussen de ministeries. Door het aantal functietitels terug te brengen van 30.000 tot 52 is er sprake van een vereenvoudiging van het systeem en vergroting van de transparantie. Dit alles met in stand houding van het huidige salarissysteem dat er aan gekoppeld is. Als over functieroulatie wordt gesproken gaat het om allerlei aspecten die betrekking hebben op de aanpassing van het systeem:

*“We proberen wel onze interne arbeidsmarkt daarmee wat opener te zetten en dat zou natuurlijk heel mooi zijn dat je straks een situatie krijgt waarbij mensen aan de slag gaan met hun loopbaan via een Rijkstalencentrum, zien wat voor mogelijke loopbaanpaden er zijn, maar ook aan de rechterkant zien wat voor functies er beschikbaar zijn en die koppeling die moet je gewoon hebben”.*⁴⁶²

Met andere woorden: als het systeem op orde is, zullen de medewerkers vanzelf volgen en gaan ze aan de slag met hun loopbaan. De reden dat ze dat tot nu toe niet deden was gelegen in de beperkingen van het systeem, zo is kennelijk de redenering.

*“Los van dit verhaal is de belangrijkste doelstelling van het functiegebouw resultaatsturing en sturen op ontwikkeling van medewerkers”.*⁴⁶³

461 (Scott, 2003)

462 Interview 18

463 Interview 22

De (veronderstelde) zekerheid die een functiegebouw biedt wordt als belangrijk ervaren:

*Zie je dat ooit veranderen? Gegeven die ontwikkelingen?
Ik ben toch bang dat we uiteindelijk naar een vorm van duidelijkheid
zoeken. Altijd. En dat er altijd een bepaald etiket aan een stoel gegeven
moet worden met een bepaalde zwaarte en dat ik niet snel zie dat je dat
anders kan doen. Je zult wel veel meer rekening mee moeten houden dat
het verbanden met elkaar heeft. Dus je kan het niet geïsoleerd bekijken.
Dat zie je ook in de acties die wij gedaan hebben. In principe heb je dan
ook in een keer het hele functiegebouw neergezet en alle functies die in
verband zitten met elkaar ook in die context neer te zetten.⁴⁶⁴*

Soms wordt de functionaliteit van een functiegebouw wel gerelativeerd, maar wordt een mogelijk alternatief naar de toekomst verschoven:

*Alleen je zult er ook echt, in mijn beleving, een waarderingsstelsel
aan moeten hangen alleen dit ging door en een functiegebouw en een
beloningsstructuur aan te passen, dat zou je helemaal 10 jaar vergen met
alleen de beloningsstructuur aanpassen met de bonden en al.⁴⁶⁵*

Soms komt het begrip identiteit wel aan de orde maar gaat het over de identiteit ten dienste van de organisatie en niet over de identiteit van de medewerker in bredere zin:

*Wat interessant is, om soms dat te zien: Dat vertelde (...). Zij gaat per
1 februari in London werken. Wordt daar plaatsvervangend hoofd
Personeelszaken voor de UK en Ireland. Die kwam daar dus op het kantoor
van AF KLM in London. En 's morgens zit daar iemand in een KLM uniform
achter de receptie en 's middags zit er iemand in een AF.⁴⁶⁶*

*En dat is dezelfde persoon?
Ja. Dat is dezelfde persoon; die verkleedt zich! Op een of andere manier
hebben ze dat dan op die manier naar buiten toe vorm gegeven. Naar
buiten toe is wel zichtbaar aan het uniform achter die receptie dat we
bestaan uit 2 maatschappijen. In het begin viel het haar gewoon niet op.
Want ze kwam daar 's morgens binnen. Toen had ze iemand achter de
receptie in uniform. Toen 's middags ging ze weg en toen dacht ze, verrek,*

464 Interview 25

465 Interview 22

466 Bedoeld is een uniform van Air France

*die had toch vanmorgen iets anders aan? Zo geeft waarschijnlijk iedereen op zijn eigen manier die lokale kleur daar aan. Maar in zo' n receptie functie hadden ze dat dus op die manier opgelost.*⁴⁶⁷

Een van de geïnterviewden heeft wel een andere, meer relativerende benadering van het indelen van medewerkers aan de hand van een functiebouwwerk en stelt het begrip *talent* centraal:

*Eerst zoeken ... naar goede mensen. Men zegt altijd: the right man for the right place en ik zeg altijd: the right place for the right man. Een mens kan ik niet maken maar een plaats kan ik wel maken. Een getalenteerd iemand kan alles. Volgens mij. Dus dan zeg ik: Prioriteit aan talent en dan zorg ik dat ik dat ik de nodige functies en taken creëer voor de goede talenten.*⁴⁶⁸

467 Interview 9

468 Interview 2

Het tweede begrip is *teams*.

Tabel 3.13 Uitspraken van geïnterviewden met betrekking tot *teams*, volgens specifieke aspecten

Team als organisatorische eenheid/afdeling	46
Samenstelling teams	17
Kennis/informatie delen binnen team	7
Projectteams vormen	6
Verantwoording afleggen in/rapporteren aan mt	5
Iets tot stand krijgen met mensen van buiten een team	5
Samenwerkingsgerichte cultuur in team	5
(Relatie hrm tov) het MT	4
Bevorderen teamgeest	3
Kameraadschap en teams	3
Bijdrage aan team	3
Medewerkers vrij laten in team	3
Kracht van een team	3
Verrijking vd teams	2
Overleggen met teams	2
360 graden in team	2
Teamverantwoordelijkheid	1
Teamdevelopment	1
Organisatie hrm in teams	1
Cross functional project teams	1
Veiligheid geven aan teams	1
Teamvorming met open structuur	1
Leadershipsteam	1
Team als proces	1
Team en beloning	1
Totaal aantal quotes	125

Teams worden genoemd als instrument dat een belangrijke rol speelt bij de rapportage.

Ook de matrix-problematiek komt hier aan de orde:

Ja, natuurlijk wij sturen niet iets naar Corporate zonder dat (...) het gezien heeft, maar, het gaat allemaal wat meer in een matrix model en minder in een hiërarchisch model. Als (...) in een multidisciplinair team zit met die 2 freighters. Ja ik weet dat (...) er in zit, ik ga er van uit dat hij goed werk doet. Maar ik weet niet precies wat hij doet. Zolang ik geen andere geluiden hoor van de projectleider ga ik er van uit: (...) voegt waarde toe. Dat hoor ik ook, maar wat hij doet? Ik weet het niet. Hele korte informatie, ik zit in dat project, het gaat daar over en dat is mijn stukje daarin. Mijn stukje rapportage komt daarbij terug en dat is dan zo.⁴⁶⁹

Teams zijn een voorbeeld van bridging technieken. De verschillende functies die teams kunnen spelen passeren de revue: Ze dienen als kanaal om informatie uit te wisselen (Defensie), als orgaan om aan te rapporteren (AKZO), projectteams fungeren als instrument om gelijktijdig op verschillende niveaus te kunnen overleggen (AKZO), als instrument voor multidisciplinariteit (KLM). Hier worden structuur maatregelen genoemd om informatie beter te organiseren, omdat HR denkt in termen van structuur, terwijl bekend is dat informatie buiten de structuur kan worden georganiseerd en wordt georganiseerd.

Teams kunnen kennelijk zowel fungeren als instrument om complexiteit te reduceren als om informatie uit te wisselen. Daarmee worden de paradox die Scott signaleert overbrugd.

Het derde begrip is *kennis*:

Tabel 3.14 Uitspraken van geïnterviewden met betrekking tot *kennis*, volgens specifieke aspecten

Genoemde aspecten bij kennis	Aantal keer genoemd
Kennis delen	9
Kennis en doorstroming van medewerkers	8
Kenniswerkers	8
Opdoen/opbouwen/ontwikkelen van kennis	7
Kennismanagement	7
Gebrek aan kennis	6
Talenkennis	5
Persoonsgebonden kennis	5
Kennis en verantwoordelijkheden/bevoegdheden	4
Omslag naar kennisintensieve organisatie	4
Borgen en inventariseren van kennis	4
Makelaar in kennis	4
Kennis en ZZP-ers	2
Kennis en functieprofiel	2
Kennis en netwerken	1
Kennisrol	1
Kennis vd context	1
Kennisfunctie	1
Kennis en arbeidsvoorwaarden	1
Kennis en waarden	1
Kennis en ouderen	1
Metten van iemands kennis	1
Inzetten op vakkennis versus opdoen van ervaring	1
Kennis hebben van de organisatie	1
Verbinden van kennis met de praktijk	1
Gecodificeerde kennis	1
Tacit kennis	1

Genoemde aspecten bij kennis	Aantal keer genoemd
Kennis op een hoger niveau tillen	1
Kennis en functioneren en beoordelen	1
Andere betekenis	13
Totaal	103

Dat kennis een belangrijke rol speelt in de moderne arbeidsorganisaties komt uit het bovenstaande duidelijk naar voren, althans voor zover we dit kunnen afleiden uit het feit dat dit begrip vaak wordt genoemd in de interviews. Veel aspecten worden in de interviews in dit verband belicht zoals kennisontwikkeling, kennis en doorstroming, het delen van kennis en kennismanagement. Zoals blijkt uit het overzicht wordt kennis in de meeste gevallen gebruikt in relatie tot de medewerker (in relatie tot zijn ontwikkeling, loopbaan, selectie) en slechts een enkele keer in de betekenis van *resource* in de productiefunctie van de onderneming of instelling.

Mensen staan op een andere manier in het werk. Je ziet ook dat medewerkers die hier eerst in dienst waren willen eigenlijk ZZP-er worden die willen een stukje van hun kennis verkopen maar ook aan anderen. Die relatie is echt heel anders aan het worden.

*Wat zie je zelf als de grootste uitdagingen waar HRM voor staat?
De grootste uitdaging in dit hele traject is de omvorming van organisatie van product naar kennisorganisatie. Dat is een hele grote stap die je moet maken. En dat betekent heel veel zowel op structuur gebied als op personeelsbeleidgebied.⁴⁷⁰*

Aan de relatie tussen kennis en de kern van de arbeidsrelatie, het arbeidscontract, wordt echter nauwelijks aandacht besteed, en als dit wel zo is, dan blijkt het eerder om een partiële aanpassing van de arbeidsvoorwaarden te gaan dan, bijvoorbeeld, om een geheel andere beloningsgrondslag:

In termen van arbeidsvoorwaarden, hoe maak je het onderscheid tussen een hoger niveau kenniswerker en een laag niveau productiewerker om het zo maar te zeggen. Ga je daar een senior en junior van maken of onderscheid je het helemaal of waardeer je het hetzelfde. Dat zou je ook kunnen zeggen, je hebt alleen gewoon andere taken. Dat moeten we nog helemaal uitvissen hoe dat arbeidsrechtelijk goed gedaan kan worden. We hebben nu net een volledig herzien rechtspositiereglement, dus de basis moet wel goed zijn nu. Want wij volgen de CAO welzijn maar die past niet

helemaal goed op onze situatie natuurlijk want wij zijn geen welzijnsorganisatie; tillen en zo, dat geldt voor ons allemaal niet en wat wel voor ons geldt, wat in de CAO welzijn allemaal belangrijk is. Die 55+-regeling e.d. Wat voor ons natuurlijk geldt is dienstreizen en we moeten toch een aantal dingen heel anders doen en dat hebben we net af dus in die zin probeer ik ook een goede uitgangspositie te maken voor de nieuwe organisatie.⁴⁷¹

In plaats van te spreken over *incentives of equitable beloning*, wordt de term arbeidsvoorwaarden hier als frame gebruikt om een nieuwe problematiek in te beschrijven die daarin mogelijk niet beschreven kan worden.

Een enkele keer lijkt er sprake van te zijn dat het bewustzijn dat het kennisaspect in de toekomst een van de grote uitdagingen vormt voor HRM:

*Wat zie je zelf als de grootste uitdagingen waar HRM voor staat?
De grootste uitdaging in dit hele traject is de omvorming van organisatie van product naar kennisorganisatie. Dat is een hele grote stap die je moet maken. En dat betekent heel veel zowel op structuur gebied als op personeelsbeleid gebied.*

Wat zijn daarin de kritische punten? Waar zit de ingewikkeldheid precies in? Wat betreft personeelsbeleid zit de ingewikkeldheid om de juiste mensen op de juiste plek te krijgen, dus de selectiemethodiek. We denken er daarbij ook om e-assesment in te voeren dat je ook een objectieve input krijgt, of tenminste intersubjectieve input krijgt om die beslissingen te nemen en opleiding denk ik. Die twee, dus mensen de kans geven om op te leiden en de goede mensen te selecteren voor de goede functies. Op structuurgebied zit de grootste uitdaging er in een structuur te verzinnen die de strategie optimaal ondersteunt dus die, aan de ene kant uitgaat van die context, specifiek maar aan de andere kant wel een totaalplaatje geeft dat klopt maar dat wel op elkaar afgestemd is en daar zit gewoon altijd spanning tussen.⁴⁷²

De oplossing voor dit dilemma wordt gezocht in de structuur, niet in de processen.⁴⁷³ Kennelijk denkt HRM hier vanuit de structuur terwijl vanuit de economische organisatie theorie de processen dominant zijn.

471 Interview 4

472 Ibid

473 Zie (Scott, 2003)

De vraag van de eigendom van kennis komt zelden ter sprake

Als ze maar een goede VAR verklaring hebben en ook als ze maar genoeg andere opdrachtgevers hebben naast Cordaid. Dat schrijft de wet voor. Voor de rest is dat wel te doen. We hebben nog geen problemen ondervonden. Maar dat zal in de toekomst, je geeft het zelf ook aan, ZZP-ers, denk ik ook wordt steeds belangrijker. Mensen staan op een andere manier in het werk. Je ziet ook dat medewerkers die hier eerst in dienst waren willen eigenlijk ZZP-er worden die willen een stukje van hun kennis verkopen maar ook aan anderen. Die relatie is echt heel anders aan het worden.⁴⁷⁴

Wat zie jij zelf voor de toekomst nog als belangrijke HRM-issues/ vraagstukken?

Nou ja kijk, dit vind ik wel een belangrijk punt he.. wat ik net ook zei, van hoe divers is je personeelsbestand en ehm.. ik denk dat nou wat in de toekomst (..) eigenlijk als het ware hoe je een betere balans vindt tussen datgene wat je vanuit een HRM theorie en vanuit een HRM benadering kijkt naar hoe vindt kenniswerken en een meer grotere verantwoordelijkheid van mensen zelf (..) hoe balanceert dat ten opzichte van eigenlijk alles dat vanuit de controlekant (..) vanuit de controlehoek komt, van de accountants en ook de controller die hier onze (..) vanuit de quality and controlbenadering, dan zie je toch nog een (..) tenminste ik, ja ik weet het niet (..) ze zullen er vast ook wel zijn, de meer radicale benadering daarop, maar er is nog veel gewoon de op controlegerichte benadering in de organisatiestructuur, die gewoon niet goed passen bij de HRM-gedachte die meer denkt van mensen hebben dat zelf in huis, die onderhouden zelf hun netwerk en die leveren hun diensten. Dat kan dan ook in een andere arbeidsverhouding, maar ik vind dat daar nog weinig ruimte is vanuit de kant van de controlkant van de organisatie. Dat zie ik wel als een echte uitdaging. En misschien moet je ook wel (..) je leest dan wel eens stukken over andere organisaties die dat heel radicaal gaan doen, die radicale routines, processen aan de kant gooien of de organisatiestructuur alles aan de kant gooien en heel projectmatig en dat moet dan maar ontstaan. Tja, ik weet het niet, ik heb nog niet gezien of dat dan beter werkt of zo. Wat ik wel zie is dat veel van die controlbenaderingen op zich allemaal in zichzelf logisch te onderbouwen zijn maar met elkaar gewoon een onwerkbaar geheel aan het worden zijn. Niet effectief meer zijn. Dus het accepteren van een aantal risico's, het accepteren dat je een aantal dingen niet weet en dat je toch gaat doorfunctioneren, terwijl we nu heel erg bezig zijn met toch energie te steken om informatie te kunnen verzamelen om te kunnen

zeggen dat je wist dat je iets gedaan had. Ja ik vind dat toch een heel moeilijk terrein hoor. Ook als leidinggevende van een organisatie. Want elke keer als je toch de risico's ziet en je ziet de verantwoordelijkheden, dan denk je ja we moeten deze stap zetten want dan hebben we minder risico's. Maar ja nu zijn we de meeste tijd van een managementoverleg bezig met alle risicomatregelen te behandelen.⁴⁷⁵

Er is één voorbeeld van ZZP-ers die hun kennis verkopen:

(...) en die ga ik materialiseren. Dat zie je gebeuren, dat doe ik zelf ook eigenlijk, in feite is dat zo, even een zijstapje wil maken. Ik kan hier niet weglopen, als er iets gebeurt om 3 weken in Haïti te gaan zitten of zo. Dat wil ik wel erg graag doen en ik denk dat ik het ook wel kan. Er zijn natuurlijk meer organisaties die hetzelfde probleem hebben, heb ik gemerkt. Dan stap ik in dat gat en dan zorg ik dat ik me presenteer als zijnde degene die met een netwerk van 200 of 400 mensen dat wij dat kunstje kunnen doen. Schijnbaar is daar een behoefte aan, dus dat gat gaan we invullen. Ja dat is het levende voorbeeld van hoe dat zou kunnen werken. Dat is natuurlijk wel een risico voor bedrijven, die kennis is wel essentieel.. je manifesteert je als organisatie als zijnde, dat je dit kunstje kan dus je moet wel blijven zorgen dat je die schil van experts zeg maar blijft pleasen zeg maar, dat ze wel voor jou blijven werken, want kijk, iemand anders geeft 100 € meer per dag en je bent je kennis kwijt.⁴⁷⁶

Wat uit de analyse van de drie begrippen functie, team en kennis naar voren komt is dat geïnterviewden zich bewust zijn van het feit dat zich binnen de organisaties waar zij werkzaam zijn, of in de omgeving waarbinnen deze opereert structurele veranderingen voordoen. Deze gepercipieerde veranderingen worden ook elders, dus aanvullend op de citaten die zijn gekoppeld aan de vijf codes, in de interviews als volgt beschreven:

Voor mij is het gewoon het afstemmen met veel meer partijen voordat je dingen voor elkaar krijgt en gedaan krijgt en dat die partijen ook vanuit andere belangen, nou is dat natuurlijk altijd al zo ook binnen een bedrijf maar je hebt de extra complexiteit bij en dat vind ik voor mij de grote verandering.⁴⁷⁷

“Dat is een productieproces dat volledig moet veranderen. Inclusief verandering van plaats en werkplaats naar een ander... Dat zijn allemaal

475 Interview 3

476 Interview 36

477 Interview 25

*projecten. Dat betekent dat wij ook projectteams dan vormen....”*⁴⁷⁸
Maar die verticale lijn was er natuurlijk altijd al?
Die was er altijd al, zeker.

Wat is dan die verandering? Is dat die horizontale lijn?
Die wordt sterker. Ja.

En dat is dan de noodzaak... om, kunnen jullie daar iets over zeggen?
*Alle ministeries, dat is ook de ontwikkeling naar meer samen doen, die daar mee te maken heeft. De burger kent maar één overheid. En ook vanuit het HRM dat je gewoon meer samen wilt doen, efficiency op de bedrijfsvoering dat soort dingen (...). Dat staat echt buiten de politiek. Wel dat ze dat in generieke zin willen maar niet hoe je dat dan uitvoert of zo. En de hele beleidsontwikkeling ga je ook meer samen doen. Dat is toch wel anders dan vroeger dan wanneer je een nota over de muur gooit.*⁴⁷⁹

*Maar wat dus voor medewerkers enorme veranderingen met zich meebracht want je had een bepaald land onder je en dat was natuurlijk allemaal en prachtig en veilig en je kent het land door en door, partners, je kende de mensen en alles keurig en goed en dergelijke en ook daar was nog wel een verandering in het denken maar het was zeker en veilig nu moet je ineens als je programma-verantwoordelijke bent voor een bepaald land moet je ineens ook intern onderhandelen met die andere sectoren.*⁴⁸⁰

*Wat belangrijk wordt in de nieuwe situatie is dat we kenniswerkers krijgen die de context inderdaad heel erg goed kennen, die een goede context analyse kunnen maken dus ook niet alleen de context kennen maar ook het analytisch vermogen hebben om daar een goede context voor te maken en vervolgens je programma's daar op aan te passen en daar in te springen in de maatschappij waar verandering mogelijk is.*⁴⁸¹

Soms worden veranderingen binnen een en dezelfde organisatie door verschillende geïnterviewden anders geïnterpreteerd:

*“Dat is namelijk een fase waarin er waarschijnlijk minder geld is voor OS en vanuit een nieuwe visie op OS zullen we veel meer gaan kijken naar wat wij noemen Communities of Change”.*⁴⁸²

478 Interview 2

479 Interview 5

480 Interview 29

481 Interview 4

482 Ibid

"Landen naar thema's nog niet echt doorgevoerd; er wordt wel over gesproken over Community of Change, merk ik in de praktijk van nu nog niets van".⁴⁸³

In een van de andere onderzochte organisaties wordt gezegd:

"Er zijn tig .. heren die geschreven hebben over de krijgskunst die deze manier van denken al vele tientallen, honderden jaren wegzetten. Volgens mij baseren wij daar onze hedendaagse commandovoeringstechnieken op. Ik zie daar niet een wezenlijke verandering".⁴⁸⁴

"Ja kijk, wat voor een militair belangrijke competenties zijn is dat hij flexibel is in ieder geval, dat hij in moet kunnen gaan en mee moet kunnen gaan met verandering van omstandigheden. Uiteraard zal hij een mate van loyaliteit moeten hebben en dat is meer dan misschien dan bij andere bedrijven omdat hij toch wel eens met leven en dood te maken heeft. Dus dat zal, in het verleden kwam je bij Defensie omdat het een betrouwbare werkgever was en dan ging je op je fietsje naar het werk en weer terug maar die tijden zijn over. Dus dat zou je, loyaliteit. We vragen tegenwoordig toch ook wel mensen die bepaalde plaatjes wel kunnen blijven zien, in een bepaald perspectief op een hoger niveau zouden kunnen bedenken. Probeer het grotere plaatje te zien (...) dus niet alleen maar sec voor jouw eigen taak te kunnen gaan doen. Voor de rest zijn er natuurlijk allerlei competenties zoals ... dat je ... open moet staan voor kritiek en voor verandering, dat je om moet kunnen gaan met feed back. Dat je een lerende organisatie bent want je moet je heel snel kunnen aanpassen. Dat heeft een beetje met die flexibiliteit te maken. Maar ook de competentie om het daadwerkelijk te kunnen verwerken zeg maar en dus daarop je organisatie moet kunnen aanpassen. En dat gaat van individu tot en met je organisatie. We vragen ook aan mensen bereid zijn om continu bij te scholen. En dat hebben we helemaal bij Defensie omdat wij elke twee jaar van functie veranderen. Dus we vragen iedere keer aan mensen om iets anders te gaan doen".⁴⁸⁵

Samenvattend ontstaat het volgende beeld uit de interviews. Er is sprake van een functionalistische benadering van HRM. Functies en alles wat hiermee samenhangt (functiegebouw, functieroulatie, functiewaardering) staan over het algemeen centraal in plaats van motivatie, identiteit of mensbeelden. In één geval

483 Interview 36

484 Interview 30

485 Interview 37

wordt talent als uitgangspunt genomen. De meeste van de geïnterviewden hanteren een benadering waarbij meer belang wordt gehecht aan het systeem dan aan processen of het individu. Er wordt onderkend dat er, als gevolg van veranderingen van de structuur van de organisaties, sprake is van een sturingsvraagstuk. De sturingsparameters verschillen. Genoemd worden resultaatsturing, samenwerking, overtuigen en faciliterend leiderschap en in één geval wordt een meer pragmatische wijze van sturing genoemd. De aansturing van medewerkers die geen vast dienstverband hebben wordt als mogelijk complicerende factor aangeduid, maar er wordt verschillend gedacht over de vraag of dit problematisch is. Sturing op basis van eigendom van kennis wordt niet overwogen. De nieuwe termen die worden gehanteerd door HRM zijn niet analytisch gefundeerd. Ontwikkelingen die op de organisatie afkomen worden direct door HRM vertaald naar de betekenis voor HRM, in plaats van naar de betekenis voor de organisatie als geheel. Dat kennis een belangrijke rol speelt in de toekomst wordt onderkend. Het accent lijkt vooral te liggen op kennismanagement. De vigerende arbeidsrechtelijke kaders worden niet ter discussie gesteld. Er is hooguit sprake van partiële aanpassingen. Teams lijken een belangrijke rol te spelen binnen de organisaties. Teams kunnen verschillende functies vervullen: als kanaal van informatie uitwisseling, rapportagekanaal of als multidisciplinair overlegforum. Ook vervullen teams een functie bij de complexiteitsreductie. In een aantal gevallen wordt gesproken over matrixachtige structuren. Het vraagstuk van informatiemanagement speelt een belangrijke rol. Hierbij wordt niet altijd een expliciete verwijzing naar de consequenties hiervan voor het HRM-beleid gemaakt, anders dan naar werving en selectie. Wel wordt verwezen naar het dilemma van informatie-delen en verzamelen en bureaucratie. De problematiek van *bounded rationality* wordt, impliciet, aan de orde gesteld.

3.11 HRM revisited

Het beeld dat uit de interviews naar voren komt is dat niet gezocht wordt naar nieuwe HRM-instrumenten die aansluiten op de institutionele veranderingen. De vraag wat deze institutionele veranderingen betekenen voor de organisatie van HRM wordt niet gesteld. Er wordt in eerste instantie uitgegaan van het bestaande HRM instrumentarium, eventueel voorzien van enkele (geringe) aanpassingen. Er vindt een modificatie plaats van het functiebouwwerk, er wordt gebruik gemaakt van MD-programma's, er wordt gezocht naar andere accenten in de aansturing door managers, de beloningssystematiek wordt aangepast maar van nieuwe HRM instrumenten die nauw gerelateerd zijn aan veranderende paradigma's, waarden, mensbeelden, de eigendom van kennis, andere vormen van rapportage of beloning werden niet of nauwelijks aangetroffen, althans in een helder afgebakend kader. Wel is een aantal organisaties op zoek naar nieuwe rapportagevormen of verantwoordingslijnen. TMC heeft het model van de werkondernemer geïntro-

duceerd maar neemt hierbij niet de stap om kennis en het eigendom daarvan te kapitaliseren. Bij Defensie lijkt het bewustzijn, bij de commandanten, dat *sensing* en *sensemaking* een essentiële rol spelen aanwezig maar de afstand tot het reguliere personeelsbeleid is groot.

Ondernemingen en instellingen opereren niet in een vacuüm. Zij dienen zich op enigerlei wijze te verhouden tot hun omgeving en zij kunnen hiervoor verschillende wegen bewandelen. Zij kunnen zich defensief opstellen en beschermende maatregelen nemen of zij kunnen een brug slaan met de omgeving.

Scott beschrijft de wijze waarop organisaties omgaan met de veranderende grenzen. Hij onderscheidt, bij zijn beschrijving van de ontwikkeling die de organisatie-theorie heeft doorgemaakt, de gesloten en de open systeembenadering. De gesloten systeemmodellen ontstaan aan het begin van de 20e eeuw en rond 1960 zien we de opkomst van de open systeem benadering. Binnen beide modellen onderscheidt hij rationele en natuurlijke modellen, hetgeen leidt tot het volgende overzicht:

Tabel 3.15 Historisch overzicht van organisatiemodellen op 3 analyseniveaus, overgenomen van: ⁴⁸⁶

Dominant Theoretical Models and Representative Theorists: A Layered Model				
Levels of Analysis	Closed System Models		Open System Models	
	1900-1930 Rational Models	1930-1960 Natural Models	1960-1970 Rational Models	1970- Natural Models
Social Psychological	Scientific Management Taylor (1911)	Human Relations Whyte (1959)	Bounded Rationality March and Simon (1958)	Organizing Weick (1969)
	Decision Making Simon (1945)			
Structural	Bureaucratic Theory Weber (1968 trans.)	Cooperative Systems Barnard (1938)	Contingency Theory Lawrence and Lorsch (1967)	Sociotechnical Systems Miller and Rice (1967)
	Administrative Theory Fayol (1919)	Human Relations Mayo (1945)	Comparative Structure Woodward (1965) Pugh et al. (1969) Blau (1979)	
		Conflict Models Gouldner (1954)		
Ecological			Transaction Cost Williamson (1975)	Organizational Ecology Hannan and Freeman (1977)
			Knowledge-based Nonaka and Takeuchi (1995)	Resource Dependence Pfeffer and Salancik (1978)
				Institutional Theory Selznick (1949) Meyer and Rowan (1977) diMaggio and Powell (1983)

Dit gelaagde model laat enerzijds de historische ontwikkeling zien die binnen de organisatietheorie heeft plaats gevonden. Scott onderscheidt twee hoofdstromingen: de stroming die organisaties benadert als gesloten systemen en, de latere benadering, die opkwam in de tweede helft van de 20^e eeuw, waarbij organisaties als open systemen worden beschouwd. Binnen beide stromingen ziet hij een rationele en een natuurlijke (natural) benadering. De rationele systeembenadering

benadrukt de normatieve structuur van organisaties, en stelt de structuur boven de individuele belangen. De natuurlijke benadering legt meer nadruk op de gedragsaspecten. Het feit dat hij de ontwikkeling in de theorie in een historisch kader plaatst wil geenszins zeggen dat, met de opkomst van andere modellen, de voorgaande modellen geheel verdwenen zouden zijn. Het gaat om verschillende benaderingswijzen waarbij andere paradigma's worden gehanteerd.⁴⁸⁷

Scott geeft een uitwerking van de wijze waarop organisaties omgaan met de verschuivende grenzen (die eerder zijn beschreven in hoofdstuk 2 en in hoofdstuk 4 nader worden uitgewerkt). Hij neemt waar dat er twee soorten tactieken zijn die organisaties kunnen hanteren: *buffering* en *bridging* waarbij *buffering* meer intern is gericht en *bridging* meer is gericht op de verbinding met de omgeving. Beide tactieken (waarbij door de verschillende theoretische stromingen andere accenten worden gelegd) worden gehanteerd ten aanzien van de primaire processen (de *core technology*) en de institutionele omgeving. In het kader van dit onderzoek zijn met name de tactieken ten aanzien van de institutionele omgeving relevant. *Buffering* tactieken die hij waarneemt zijn symbolische codering (door Weick geduid als *sensemaking* (betekenisgeving), *decoupling* (de scheiding van de formele, normatieve structuur van de operationele structuur) en andere tactieken zoals berusting, compromis, vermindering, verzet en manipulatie. Bij *bridging* tactieken maakt hij een onderscheid tussen categorale, structurele, procedurele en personele conformiteit. De verschillende theoretische stromingen schetsen geen eenduidig beeld of organisaties veranderen op basis van aanpassing of selectie, maar een gemeenschappelijk kenmerk is wel dat er sprake is van verschillende niveaus waarop deze zich afspelen: dat van de organisatie, een organisatorische eenheid of binnen een bepaald professioneel veld (zoals de gezondheidszorg of HRM). Genoemde tactieken, die volgens Scott worden toegepast als bewuste en onbewuste processen, treffen we aan binnen alle onderzochte cases in verschillende combinaties. Zo zien we binnen de Defensie-organisatie een voorbeeld van *decoupling*, daar waar wordt opgemerkt dat, tijdens de missies in het buitenland, een deel van de wet-en regelgeving buiten werking wordt gesteld (hetgeen overigens als gevolg heeft dat militairen gefrustreerd raken als ze, na terugkeer van een missie in Nederland weer worden geconfronteerd met een enorme bureaucratie).

Ik zie wel die spagaat, die (...) wellicht ook beschrijft als je het gevoel dat militairen hebben, met enige regelmaat hebben is dat ze op uitzending zijn, dat ze veel minder te maken hebben met bureaucratie. Dat ze beslissingen mogen nemen over budgetten, of over de besteding van gelden ... van enige omvang terwijl als je hier in Nederland bent het verwerven

*van een aantal potloden moet je nog over een aantal schijven laten gaan. Als het gaat over die spagaat dat herken ik ook wel.*⁴⁸⁸

De procedurele conformiteit treffen we aan bij BZK (bij de invoering van het nieuwe functiegebouw) en bij Defensie en de personele conformiteit bij Akzo (bij de invoering over de hele linie binnen de onderzochte eenheid van de (zelf-)leiderschapscursussen. Een ander aspect waar Scott op wijst is de wederzijdse invloed vanuit en op de maatschappij en op het niveau van het professionele veld. De institutionele omgeving wordt voor een groot deel gecreëerd door de overheid en professionele organisaties.

Scott spreekt over de structurele complexiteit waar organisaties mee worden geconfronteerd ten aanzien van de primaire processen (de *technical core*). Deze wordt vanuit de theorie verschillend beschreven, maar de belangrijkste gemeenschappelijke dimensies die hierbij een rol spelen zijn complexiteit, onzekerheid en wederzijdse afhankelijkheid. Naarmate deze dimensies groeien zien we een toename van de hoeveelheid informatie die moet worden verwerkt. Organisaties reageren hierop door de behoefte aan het verwerken van informatie te reduceren, bijvoorbeeld door de wederzijdse afhankelijkheid te verminderen of de performance standaarden te verlagen, dan wel door het vergroten van de informatieverwerkingscapaciteit, bijvoorbeeld door middel van het versterken van de hiërarchie of het legitimeren van laterale contacten tussen de actoren.⁴⁸⁹ Dit laatste werd al door Fayol aangeduid als de zogeheten *passarelle*, waarbij wordt bedoeld op onderlinge, niet-hiërarchische verbintenissen tussen organisatorische eenheden teneinde de snelheid van de communicatie te vergroten.

Simon beschrijft het begrip complex systeem vanuit de organisatieleer in 1962 als een systeem dat bestaat uit een groot aantal onderdelen die met elkaar interacteren op een niet eenduidige wijze (*loosely programming*).⁴⁹⁰ Jensen bespreekt het vraagstuk van de relatie tussen informatie (in de vorm van kennis) en beslissingsrechten. Er zijn twee manieren om hiermee om te gaan: ofwel worden de beslissingsrechten verleend aan de houders van kennis of omgekeerd. Het eerste proces krijgt volgens Jensen veel aandacht van onderzoekers en ontwerpers van management informatie systemen. Het tweede proces krijgt volgens hem minder aandacht.⁴⁹¹ Dit is ook precies het vraagstuk waarover binnen Defensie wordt

488 Interview 30

489 (Scott, 2003)

490 (Simon, 1962)

491 (Jensen, 1998) "Hayek's insight was that organization's performance depends on the colocation of decision-making authority with the knowledge important to those decision" (104). Zie ook § 4.3, § 5.3 en § 7.2 over het co-locatebeginsel.

gesproken: de spanning tussen het uitwisselen van informatie en beslissingsbevoegdheid. Een interessant begrip dat in dit verband werd genoemd (naast uiteraard de wet- en regelgeving) is de *commanders intend*. Dit begrip wordt toegeschreven aan de Duitse generaal Von Clausewitz en wordt door het Amerikaanse leger gehanteerd in de transitie van een *command and control* organisatie naar een *edge* organisatie. Dat laatste houdt in dat de operationele besluitvorming plaats vindt aan de randen van de organisatie op de plaats waar medewerkers in direct contact staan met afnemers en toeleveranciers en daarmee direct beschikken over specifieke informatie met betrekking tot afnemers en toeleveranciers (respectievelijk de tegenstander).⁴⁹² Ook bij de missie in Kandahar speelden deze principes een belangrijke rol.

Hoezeer empirisch onderzoek volgens Scott ook wisselende en tegenstrijdige resultaten oplevert, recent onderzoek benadrukt het belang van informele structuren met name als er sprake is van een hoge mate van onzekerheid. Hiervoor bestaan verschillende arrangementen zoals project teams, matrix structuren, organische of clanstructuren en professionele organisaties. Met uitzondering van de professionele organisaties op het terrein van HRM (zoals de NVP) worden de overige instrumenten alle genoemd in de bestudeerde cases.⁴⁹³ Wel wijst hij op de paradox dat, ondanks de afname van hiërarchische structuren, de managerial controle is uitgebreid. De indruk die ontstaat uit de analyse van de discussies op LinkedIn onder HRM-ers bevestigt de afkeer van hiërarchie. Een van de meest populaire discussies is die met als titel: weg met het management.

De beschouwing tot dusverre levert een aantal vragen op. Scott spreekt over de drie perspectieven van waaruit de juridische, economische en transactionele grenzen van de organisatie kunnen worden beschouwd: vanuit de actor, de sociale relaties en de activiteiten.⁴⁹⁴ De vraag is hoe deze drie perspectieven zich tot elkaar verhouden. Watson beschrijft de relatie tussen actoren (managers) en de keuzes die organisaties maken. Watson (2004) laat zien hoe de relatie tussen het gedrag van managers en de organisatieverandering plaats vindt voor wat betreft HRM. Hij onderscheidt een continuüm van *high commitment* en *low commitment* HRM strategieën bij organisaties.⁴⁹⁵ Dit zijn ideaaltypes waarbij de eerste worden gekenmerkt door een grote betrokkenheid van het personeel en veel mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Mensen zijn langere tijd in dienst en oefenen verschillende taken uit en de werknemers hebben een grote vrijheid om zelf te bepalen hoe ze deze uitvoeren. De kenmerken van de *low commitment* HRM

492 Zie (Alberts & Hayes, 2003; Strikwerda, 2012a)

493 In de BZK case wordt wel een aantal keer verwezen naar de social media als platform van discussie tussen vakgenoten

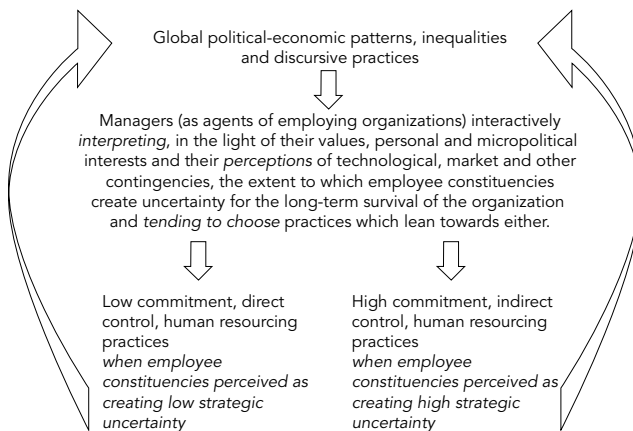
494 (Scott, 2003)

495 (Watson, 2004)

strategie is dat arbeid wordt aangewend als het nodig is; medewerkers worden taken toegewezen waarvoor ze weinig scholing nodig hebben en als de taken zijn volbracht wordt de relatie beëindigd. De relatie werkgever –nemer is *at arm's length* en berekenend instrumenteel. De taken zijn nauw omschreven, gesuperviseerd en gemonitord.⁴⁹⁶ Er zijn vergelijkbare dichotomieën (mechanisch en organisch van Burns en Stalker; *commitment-based HRM systems and control-based HRM*;⁴⁹⁷ de *high* en *low trust work relations* van Fox en Friedman⁴⁹⁸ waarbij er sprake is van *direct control and responsible autonomy*. Of een bedrijf er voor kiest om, in het model van Watson, te opteren voor een *high*, dan wel een *low commitment* strategie is niet een kwestie van een eenvoudige functionalistische benadering, waarbij het gaat om een betere fit tussen de organisatie en de markt maar dit proces verloopt 'complexer' en is een combinatie van processen en keuzes op, in Watsons' bewoordingen, micro en macro-niveau: de individuele keuzes, belangen, waarden en normen die alleen kunnen worden begrepen als ze in de context worden geplaatst van de politiek-economische processen. Watson verrijkt hiermee ook de discussie tussen de 'harde' (Michigan) en de 'zachte' (Harvard) benadering van HRM. In Nederland komt deze discussie onder HRM-ers vaak terug in de vorm van de vraag of HRM er nu is voor de medewerkers of voor de organisatie.

Binnen de cases zien we deze zoektocht van *low commitment* naar *high commitment* terug, veelal impliciet, waarbij de bestaande institutionele kaders als uitgangspunt gelden.

Figuur 3.13 Keuzes en beperkingen in het vormgeven van *human resourcing practices*.⁴⁹⁹



496 (Watson, 2004)

497 (Walton, 1985)

498 (Covey, 1990; Fox, 1974; Friedman, 1990)

499 (Watson, 2004)

Bovenstaand model gaat er van uit dat de keuze voor een bepaalde HRM strategie wordt ingegeven door de inschatting van degenen die de HRM strategie bepalen of (een bepaalde categorie) medewerkers meer of minder onzekerheid voor de lange termijn toekomst van de organisatie creëren.⁵⁰⁰ Managers interpreteren de marktontwikkelingen en de technische mogelijkheden en matchen dit met hun eigen waarden en belangen. Hieruit worden vervolgens de business strategie en het HRM beleid afgeleid. Hoewel Watson spreekt over managers is zijn model ook toepasbaar in HRM professionals in bredere zin en geldt dit ook niet exclusief voor de keuze tussen *high of low commitment* HRM maar voor elke denkbare HRM strategie. Het past bovendien in de beschrijving die Weick geeft van het proces van betekenisgeving dat een proces is van geaccumuleerde betekenisgeving van de medewerkers van een organisatie. Uit de interviews wordt duidelijk dat er binnen de onderzochte organisaties niet altijd sprake is van eenduidige opvattingen maar van verschillende accenten, verschillende waarnemingen en soms ook van tegengestelde opvattingen. Het is goed denkbaar, zelfs zeer waarschijnlijk, dat niet alle bestaande opvattingen die leven binnen de onderzochte organisaties zijn achterhaald. Ondanks dat is het beeld dat uit het materiaal naar voren komt, met inbegrip van alle onderlinge contradicties en opvattingen, redelijk consistent daar waar het gaat om de keuzes die worden gemaakt en dan in het bijzonder de institutionele niveaus waarop deze zich al dan niet bevinden.

Een tweede vraag heeft betrekking op het vraagstuk van de onzekerheid. Bij de institutionele theorie staat het uitgangspunt centraal dat mensen manieren zoeken om te kunnen omgaan met onzekerheid. Instituties vormen hier een antwoord op. Thompson onderscheidt drie typen onzekerheid: *generalized*, *contingency* en de interne bron van onzekerheid wordt gevormd door de *interdependence of components*. De eerste vorm van onzekerheid wordt gevormd door een gebrek aan begrip van de oorzaak/gevolg relaties in de cultuur in brede zin. Het tweede type onzekerheid wordt veroorzaakt omdat bepaalde elementen uit de omgeving voor een deel de uitkomsten van de organisatie bepalen.⁵⁰¹ North (die de onzekerheid van groepen in de samenleving beschrijft) onderscheidt vijf graden van onzekerheid:

- Onzekerheid die kan worden gereduceerd door de toename van informatie gegeven de bestaande kennishoeveelheid (bijvoorbeeld verzekeringen voor schepen in 15e eeuw)
- Onzekerheid die kan worden verminderd door toename van de hoeveelheid kennis binnen het bestaande institutionele *framework* (informatie over prijzen bijvoorbeeld)

500 *Op. cit* 462

501 (Thompson, 2008)

- Onzekerheid die alleen kan worden gereduceerd door het veranderen van het institutionele *framework* (afdwingbaarheid van contracten, eigendomsrechten)
- Onzekerheid in het zicht van nieuwe situaties die leiden tot een aanpassing van overtuigingen (overgang van onpersoonlijke naar persoonlijke ruil)
- Residuele onzekerheid die de basis vormt van 'niet-rationele' overtuigingen⁵⁰² (religies, ideologieën).

Hoewel deze onzekerheid in de theorie een vooronderstelling is, wordt er in de afgenomen interviews zelden expliciet gerefereerd aan deze onzekerheid. Kan hieruit derhalve worden afgeleid dat er in het geheel geen sprake is van onzekerheid binnen de onderzochte groep? Vooralsnog kan er van worden uitgegaan dat de theorie op dit punt overtuigend is. Ondanks de verschillen in opvattingen binnen deze theoretische stroming bestaat er op dit punt een vrij grote overeenstemming. North legt de relatie tussen onzekerheid en overtuigingen, vergelijkbaar met het L 1 niveau, dat van de waarden, van Williamson.⁵⁰³ De geïnterviewden in de onderzochte cases noemen dit niet expliciet en dat valt op. In bredere zin valt er op dit niveau namelijk, zeker in Nederland, de nodige turbulentie waar te nemen. Ten aanzien van religie zien we dat er vanaf de jaren zestig sprake is van ontkerkelijking met als nevenresultaat de ontzuiling. Verzuiling wordt overigens als een typisch Nederlands fenomeen beschouwd. Een van de bouwstenen van de Nederlandse sociale structuur, de vrijheid van godsdienst, staat sinds een aantal jaar ter discussie. De toename van het aantal moslims heeft de discussie over de vermeende culturele eigenheid op scherp gesteld. Samenleven, normen en waarden worden in 2008 als de belangrijkste probleemcategorie in Nederland genoemd door 41% van de ondervraagden.⁵⁰⁴ Gevoelens van onzekerheid, ten aanzien van de economie, worden geconstateerd in andere publicaties.⁵⁰⁵ Vooralsnog blijft dit een open vraag.

Het feit dat instituties voortkomen uit onzekerheidsvermijding wil niet zeggen dat het probleem van onzekerheden altijd wordt opgelost. Een (onbedoeld) effect van het ontstaan van instituties is dat nieuwe onzekerheden kunnen ontstaan. Scott wijst bijvoorbeeld op de groei van het aantal juristen, consultants en andere professionals die zijn gespecialiseerd in het oplossen van problemen en conflicten en beschouwt dit als een teken van de hardnekkigheid van onzekerheid en conflict.⁵⁰⁶ De processen van, enerzijds, standaardisatie en rationalisering en,

502 (North, 2005)

503 (North, 2005)

504 (Bijl, Boelhouwer, Pommer, & Schyns, 2009)

505 (Schnabel, 2010)

506 (Scott, 2003)

anderzijds onzekerheid en turbulentie beschouwt hij als tegengesteld. Ook North wijst op deze (deels onbedoelde) effecten.⁵⁰⁷ Een van de geïnterviewden herkent dit effect ook:

Maar en dat geldt misschien niet (..) en ik weet niet of dat specifiek is voor de OS⁵⁰⁸ sector, dat daarnaast zit er een grote druk tot verantwoording, rapportage ook risicovermijding, dus het aantal procedures waarmee zeg maar de processen worden ingericht die neemt eigenlijk alleen maar toe, terwijl je eigenlijk (..) de theorie zegt dat die zouden moeten afnemen hè, minder regeldruk en meer verantwoordelijkheid en dat zie ik niet.” en “Ik zie dat echt als een paradox, je ziet dat echt van (..) en zeker binnen deze organisatie, waarin een enorme toename is aan zeg maar een soort oplossingen in noem het maar risicovermijding (..) we moeten in staat zijn om voor heel veel dingen haast stante pede (..) op elk moment informatie te verschaffen, ja we vinden zelf ook dat we in heel veel dingen inzicht moeten hebben.⁵⁰⁹

Meer houvast biedt het niveau L2. We zien in Nederland op het terrein van de wet- en regelgeving discussie op het terrein van de pensioenvoorzieningen (de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd), de tijdelijke wetgeving met betrekking tot de werkloosheid, het ontslagrecht, de corporate governance (de code Tabaksblat), de code Banken en er is veel maatschappelijke en politieke discussie over de hoogte van de beloning van bestuurders.⁵¹⁰ Voor een goed begrip van de institutionele structuur is het van belang om de culturele erfenis van een maatschappij te begrijpen.⁵¹¹ Op het terrein van de arbeidsverhoudingen kent Nederland een aantal specifieke kenmerken. De naoorlogse periode in de vorige eeuw wordt gekenmerkt door een overheersende rol van de overheid, centralisatie en een groot gezag en bevoegdheid van de professionele leiders en geïnstitutionaliseerd georganiseerd overleg. In de periode die hierop volgde bleven deze hoofdkenmerken bestaan maar namen in betekenis af: de rol van de overheid werd kleiner, de centralisatie verminderde en de betekenis van de traditionele instituties (het College van Rijksbemiddelaars, de Stichting van de Arbeid en de SER) werd minder.⁵¹² Met name de recente discussie over het pensioenvraagstuk kan worden beschouwd als een illustratie voor de veranderende arbeidsverhoudingen in Nederland. De naoorlogse periode van tripartite overleg tussen werkgevers, werknemers en de overheid werd in de jaren afgeslo-

507 (North, 2005)

508 ontwikkelingssamenwerking

509 Interview 3

510 Zie voor een analyse van de NCGC: (Strikwerda, 2012)

511 (North, 2005)

512 (Windmuller et al., 1987)

ten met het akkoord van Wassenaar uit 1982. Dit akkoord werd wel beschouwd als een schoolvoorbeeld van het zogeheten poldermodel; een voorbeeld van het Rijnlandse (overleg-)model. In de jaren 90 zien we een omslag en werd dit overlegmodel anders, negatief, geframed als ‘achterkamertjesoverleg’. In het tripartiete overleg, veelal aangeduid als de sociale partners, werden van oudsher de werknemers vertegenwoordigd door de vakbonden. De legitimatie hiervoor neemt echter af. Het aantal werknemers in Nederland dat lid is van een vakbond is de laatste decennia dalende. Momenteel ligt dit iets boven de 20%. Dit hangt voor een deel waarschijnlijk samen met de opkomst van de flexibele schil in de arbeidende bevolking: uitzendkrachten en ZZP-ers. Het wordt ook wel toegeschreven aan het relatief grote aandeel van deeltijdwerkers (met name onder vrouwen) onder de werknemers.

Voor zover er in de interviews wordt gerefereerd aan het niveau L2, is dit uitsluitend binnen de bestaande kaders. Mogelijke veranderingen van de arbeidsvoorwaarden die worden gesuggereerd moeten passen binnen de CAO of worden ingepast binnen het reguliere overleg met de werknemers met uitzondering van TMC. De geïnterviewden lijken dit echter te aanvaarden als een *fact of life*. In plaats van gevoelens van onzekerheid, biedt het bestaande wettelijke kader en de vigerende overlegorganen juist zekerheid. Binnen de bestaande arbeidsverhoudingen is dat begrijpelijk. De institutionele kaders worden bepaald door de overheid en professionele organisaties. De overheid is in Nederland op het terrein van de arbeidsvraagstukken nog duidelijk aanwezig maar de HRM-adviseurs tonen zich in hun professionele rol afwezig. Zij lijken zich te beperken tot de rol van uitvoerders maar zij nemen niet de verantwoordelijkheid die hoort bij de rol van professional. Als we discussies volgen die HRM’ers voeren op LinkedIn is er op een aantal punten overeenstemming: bijvoorbeeld waarover niet wordt gesproken, over paradigma’s, waarden, over de eigendom van kennis, over de rapportage(s), over de beloningsgrondslag. Over een aantal onderwerpen wordt op LinkedIn (veel) meer gesproken dan tijdens de interviews: dat zijn met name de mensbeelden en werving en selectie. Ook komt regelmatig in de discussies de rol van HRM aan de orde waarbij deelnemers zich in kritische zin uitlaten over de rol die HRM-ers vervullen. Veelal zijn dit echter HRM-ers die werkzaam zijn als consultant of onafhankelijk adviseur. Beide categorieën zijn sowieso oververtegenwoordigd bij de deelnemers aan de discussiesite.

Een enkele keer wordt ook in de interviews gewezen op noodzakelijk geachte veranderingen binnen het HRM-beleid, bijvoorbeeld ten aanzien van werving:

Ik denk dat HR, in het algemeen, soms nog in de oude structuren hangen. Ik neem iemand aan, moet ik hem een arbeidscontract geven, moet hem invoeren in het personeelssysteem, moet zorgen dat z'n salaris wordt

uitbetaald en ik moet zorgen dat zijn jaarlijkse beoordeling op tijd binnen is, zijn vakantiedagen goed staan, ik weet dat ik hiermee te kort doe aan HR hoor. Het is net als control een support functie maar je zou die ontwikkelingen die nu gaande zijn, dat betekent ook dat je naar andere typen mensen zoekt. Ik denk dat de bestaande mensen vaak heel veel kennis hebben maar dat je ze bij moet scholen in: hoe ga ik om met die dynamiek. Dat zou veel sterker mogen. Ik denk dat er, misschien ligt het er wel, maar: een beleidsstuk van de medewerker (...) in 2015. Je ziet ook wel dat ze, als je naar de Management trainees kijkt, dan nemen ze ook andere typen mensen aan. Daar worden ze heel streng geselecteerd. Zeker bij de MT. Bij Financial trainees worden andere selectiecriteria gehanteerd. Maar daar zoek je dus al mensen die in staat zijn, en die dat bewezen hebben in hun studenten tijd, in een vereniging zaten, en een studie deden, bijna multidimensionaal bezig waren om die dan ook te parachuteren in zo'n omgeving. Er wordt wel gesignaleerd dat we dat nodig hebben alleen dat zou veel breder, dat zou ook voor de loodsmedewerker, die net zo belangrijk is, zou dat ook door moeten sijpelen.⁵¹³

3.12 Samenvatting en conclusies van de case studies

Het HRM-beleid binnen de onderzochte ondernemingen en instellingen is aan verandering onderhevig als gevolg van de veranderingen die plaatsvinden binnen en buiten de organisaties. De gevolgde benadering is functionalistisch waarbij het denken in termen van functies centraal staat. Informatiedeling en –uitwisseling speelt een belangrijke rol. Teams spelen een belangrijke rol en dienen als kanaal om informatie uit te wisselen (Defensie), als orgaan om aan te rapporteren (AKZO), projectteams fungeren als instrument om gelijktijdig op verschillende niveaus te kunnen overleggen (AKZO), als instrument voor multidisciplinariteit (KLM). Teams kunnen kennelijk zowel fungeren als instrument om complexiteit te reduceren als om informatie. Het vraagstuk van kennismanagement speelt ook een belangrijke rol. De HRM adviseurs zijn zich ook bewust van de sturingsvraagstukken die zich voordoen. Zij zoeken hierbij naar verschillende oplossingen buiten de bestaande hiërarchie zoals resultaatsturing (in plaats van sturing op aantallen medewerkers en budgetten, wat nu vaak een van de aspecten is van functiesystemen), sturen op samenwerking, op het medewerkerspotentieel, sturen op processen in plaats van op structuren, sturen op basis van overtuigen of faciliterend leiderschap. Dit zijn echter over het algemeen eerder opties dan de realiteit.

Gezien vanuit het schema van Williamson spelen de activiteiten zich vooral af op

het niveau L3 en L4. De specifiek Nederlandse context zorgt er voor dat de centrale rol die wordt gespeeld door de staat en de aanwezigheid van de bestaande instituties in de vorm van vakbonden en overlegkaders er toe leiden dat de bestaande HRM instrumenten gehandhaafd blijven. De rol van HRM als professional is vrijwel afwezig en speelt geen rol bij het veranderen van de instituties of het creëren van nieuwe instituties. De druk om deze rol te spelen is kennelijk afwezig.

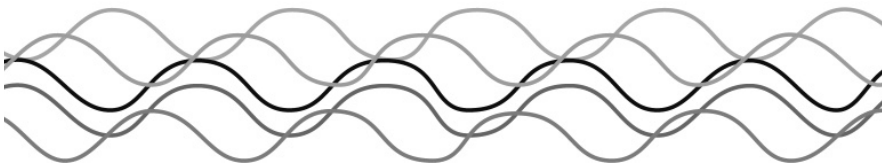
Instituties ontstaan als reactie op onzekerheid en zijn succesvol als de onzekerheid hierdoor vermindert, de transactiekosten om de instituties te handhaven niet te hoog zijn en er sprake is van economische groei.⁵¹⁴ Als de omstandigheden die de aanleiding hebben gevormd tot het ontstaan van instituties echter veranderen, ontstaan daarmee niet gelijktijdig nieuwe instituties. Oude instituties kunnen blijven voortbestaan, zeker als er sprake is van lage transactiekosten. In de eerste situatie zijn de instituties als het ware in fase met de onderliggende onzekerheden. We kunnen dit als volgt grafisch weergeven:

Figuur 3.14 Golven die met elkaar in fase zijn



Bovenstaande golven zijn met elkaar in fase, dat wil zeggen dat maatschappelijke gebeurtenissen die leiden tot onzekerheid (bijvoorbeeld de bovenste golf) in fase is met instituties die hieruit zijn ontstaan (de overige golven). In de situatie dat instituties voortbestaan bij gewijzigde omstandigheden, is er sprake van disfase:

Figuur 3.15 Golven die niet met elkaar in fase zijn



In bovenstaande figuur zijn de instituties niet meer in fase met de bovenste golf. Een illustratie hiervan binnen de Nederlandse arbeidsverhoudingen vormen de vakbonden. Vakbonden zijn ontstaan als reactie op de slechte arbeidsomstandig-

heden en –voorwaarden aan het eind van de 19e eeuw. Dit creëerde onzekerheid, zowel voor de werknemers als voor de werkgevers. De vakbonden vervulden een beschermende functie voor werknemers die aan het eind van de 19e eeuw, begin 20e eeuw, over het algemeen niet goed in staat waren hun arbeidsrelaties op individueel niveau zodanig te regelen dat hiermee onzekerheden zouden worden gereduceerd. De legitimiteit (die we onder andere kunnen afmeten aan het percentage van de werknemers dat lid was van een vakbond) was redelijk groot, zeker in veel van de Europese landen. Dit vertaalde zich in Nederland in een stevige institutionele verankering die bijvoorbeeld tot uiting komt in de overheersende rol die CAO's spelen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen, de representatie in de SER of de bestuurlijke participatie van vakbonden in de besturen van de pensioenfondsen. De politieke en sociale ontwikkelingen aan het eind van de 20e eeuw, die worden gekenmerkt door een groter individualisme (zie van der Heijden, Beck) vragen om andere juridische en bestuurlijke constructies die, in de tweede moderniteit) beter aansluiten op deze ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen worden bijvoorbeeld zichtbaar in actuele discussies over het pensioenakkoord waarbij de vakbondsleiding krampachtige pogingen doet om, via *bridging*, te komen met een nieuw model omdat de leiding zich kennelijk bewust is van de noodzaak tot aanpassing van de huidige arrangementen, maar een deel van de (traditionele) achterban het meer zoekt in *buffering* en probeert, onder andere via *leveling*, het oorspronkelijke arrangement zoveel mogelijk te behouden.

Het vasthouden aan de bestaande instituties, zoals in Nederland aan het bestaande systeem van arbeidsverhoudingen, valt voor een deel te verklaren vanuit de *path-dependency* theorie: het bestaande veranderen, waar iedereen aan gewend is, is ingewikkelder dan iets nieuws te bedenken. Een dergelijke verklaring heeft echter het risico in zich van historisch determinisme.⁵¹⁵ Teulings beschrijft de institutionele verhouding in Nederland in termen van corporatisme. Vanuit de loonvorming functioneert het corporatisme goed en is het goed verenigbaar met de marktwerking.⁵¹⁶ De vraag is of dit voor de economie van de 21e eeuw ook nog geldt. De institutionele verhoudingen en het hieraan verbonden HRM, zijn gebaseerd zijn op de scheiding van kapitaal en arbeid, terwijl dit in de praktijk, als gevolg van de toenemende economische rol van human capital, niet meer de dominante conflictstructuur is in de samenleving. Hieraan voorbij gaan kan leiden tot maatschappelijke conflicten en vertraging van de economische groei. Zaken als HR-analytics, het zogeheten Nieuwe Werken en andere noviteiten, zijn alleen maar verfijningen die de bestaande instituties bestendigen.⁵¹⁷

515 (Teulings, 1996)

516 (Teulings, 1996)

517 (Feyerabend, 1975)

3.13 De HRM discussie op internet

De tweede bron van dataverzameling betreft een discussiesite op het gebied van HRM op LinkedIn. Gedurende een jaar, in de periode van periode van 6-12-2010 tot en met 9-12-2011 zijn alle discussie van de site HR Community gevolgd. Dit forum is de grootste HR discussiesite in Nederland en telde, op het moment dat het onderzoek een aanvang nam 10.000 leden en een jaar later was dit aantal verdubbeld.

Op 12-12-2010 leverde een zoekopdracht op LinkedIn naar discussiegroepen op het terrein van HRM 198 treffers op. Een half jaar later (op 9-7-2011) was dit aantal gegroeid naar 253. Veel van deze groepen trekken echter weinig deelnemers. De tweede groep in omvang (Dutch HR.HRM.P&O Professionals) telde op 13-12-2010 3094 leden. In vergelijking met andere landen/talen is de dichtheid van HRM discussiegroepen van het Nederlandse taalgebied vrij groot. Een zoekopdracht op 9-7-2011 in het Engels, Frans, Spaans en Italiaans leverde respectievelijk 263, 190, 489 en 73 treffers op.

De site HR Community is vrij toegankelijk. Na aanmelding volgt toestemming van de beheerder van de site, Remco Mosterman. Het enige criterium voor toelating is dat de deelnemers elkaar moeten kunnen bereiken binnen twee uur met de auto, met andere woorden ze zijn woonachtig in Nederland.⁵¹⁸ Verder staan de spelregels op de site vermeld. Deze zijn overeenkomstig spelregels die veel discussiesites hanteren: geen reclame, geen sex, respectvol gedrag.

In de onderzochte periode werden 656 posts geplaatst. Een post bestaat uit een vraag om informatie, een vraag om een stageplaats, een verwijzing naar een artikel, blog of een aanzet voor een discussie. In een derde van de gevallen werd hier niet op gereageerd (33%). In 2/3 van de gevallen dus wel. Dit leidde tot 440 discussies.

Het totaal aantal reacties op deze discussies bij elkaar opgeteld leidde tot ruim 5000 reacties. Aan deze discussies werd deelgenomen door 1281 mensen. Aan het begin van de peildatum telde de site 9935 leden en aan het eind waren dit er bijna 20.000. Het gemiddeld aantal leden van HR community in 2011 is gesteld op ongeveer 15.000. Het aantal 'actieve' deelnemers bedraagt derhalve 9%. Dat zijn dus mensen die daadwerkelijk deel hebben genomen aan een discussie. Dit zegt uiteraard niets over de passieve deelnemers; de mensen die de discussies wel volgen maar hier niet aan deelnemen. Daar is geen informatie over beschikbaar.

518 Mondelinge mededeling van Remco Mostertman 7-7-2011

Deze 1281 actieve deelnemers nemen niet allemaal in dezelfde mate deel aan de discussies. Van alle deelnemers is nagegaan, hoe vaak ze deelnemen aan een discussie. Dit leidt tot het volgende overzicht:

Tabel 3.16 Relatie tussen de reacties en deelnemers in aantallen en % aan de hand van de range van reacties

	Reacties		Deelnemers	
Range van reacties	N	%	N	%
1-5	1884	37,5	1133	88,5
6-10	672	13,4	91	7,1
11-15	214	4,3	16	1,2
16-20	231	4,6	13	1
21-25	229	4,6	10	0,7
29-34	192	3,7	6	0,5
46-69	371	7,4	6	0,5
76-252	744	14,8	5	0,5
488	488	9,7	1	
	5025	100	1281	100

Hieruit blijkt dat de deelnemers gemiddeld 4x deelnemen aan een discussie. Dit is een gemiddelde dat weinig zegt over de intensiteit van de discussies. Om het beeld nog scherper te krijgen, is de tabel gecomprimeerd en dat leidt tot de volgende tabel:

Tabel 3.17 Relatie tussen de reacties en deelnemers in aantallen en % aan de hand van een vereenvoudigde range van reacties (weinig/veel)

	Reacties		Deelnemers	
Range van reacties	N	%	N	%
1-10	2556	50,9	1224	95,6
> 10	1981	39,4	56	4,4
488	488	9,7	1	
	5025	100	1281	100

Dan blijkt dat het grootste deel van de deelnemers (96%) tussen de 1 en 10 reacties plaatst en verantwoordelijk is voor de helft van de bijdrages en de overige 4% is verantwoordelijk voor de resterende helft van de bijdrages. De coördinator is afzonderlijk weergegeven. Deze levert het grootste aantal bijdrages, wat valt te

verwachten omdat hij, behalve als deelnemer, ook optreedt als moderator van de discussiesite.

Er kan worden gesteld dat er binnen de groep actieve deelnemers, een categorie extra actieve deelnemers bestaat van ongeveer 60 mensen (0,4 %).

Wat betreft de inhoud zijn alle discussies opgenomen in een database en elke discussie is voorzien van een naam.

Als we kijken naar het patroon van de discussies, zien we dat een groot gedeelte bestaat uit een korte gedachtewisseling. Een deelnemer heeft een concrete vraag (wie heeft ervaring met een MTO- een medewerkerstevredenheidsonderzoek- of wie heeft er een Engelstalige vaststellingsovereenkomst). Een aantal deelnemers reageert hier op en daarmee is het afgedaan. Het woord discussie is hier nauwelijks op van toepassing maar dat is de naam die LinkedIn hier aan geeft. Ook komt het regelmatig voor dat een deelnemer een discussie wil opstarten maar daar niet echt in slaagt. Na enkele reacties stopt het aantal reacties. In andere gevallen leidt een *post* tot een levendige discussie. Om een beeld te geven van de relatie tussen onderwerp en aantal reacties, is een top 40 samengesteld van de meest populaire discussies:

Tabel 3.18 De 40 discussies met het hoogste aantal reacties

1	Weg met de managers	167
2	Chief HR Officer	159
3	Schrijvers en visionairs gezocht	146
4	Mensbeelden achter HRM	135
5	Managers, leiders en andere losers	116
6	Voorbeelden van inspirerende organisaties	100
7	HR te weinig actief op sociale media	88
8	Beste opleiding voor HR professionals?	83
9	Normeren van werkdruk	82
10	Ervaringen delen MD programma's	75
11	Moet HR weer stage lopen (Vinke)?	70
12	Crowdsourcedblog Talentmanagement	67
13	Deelnemers gezocht TMA jobfinder	61
14	Innovatieve HRM-ers gezocht	57
15	Lerende organisatie en systeemdenken	56
16	Eerste indruk bij sollicitatie	55

17	Aquisitie niet gewenst	50
18	Fluitend naar je werk	50
19	Is HRM/P&O klaar voor social media?	49
20	Mooie quotes gevraagd	49
21	Persoonlijke effectiviteit	48
22	Linkedin en huidige baan	46
23	Tips presenteren neg. Resultaten Empl. Engagem. Survey	46
24	Willen vrouwen wel naar de top?	44
25	Bevorderen mentale lenigheid medewerkers	43
26	Tips gezocht sollicitatiebrief schrijven	43
27	Chagrijnig personeel kost miljarden	43
28	Sociale media	39
29	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	39
30	Hoe slimmer omgaan met functiebeschrijvingen?	39
31	Oudere werknemers	38
32	Vergrijzing, ontgroening en behoud van kwaliteit	38
33	Medewerkerstevredenheidsonderzoek	37
34	Waarom altijd ervaren mensen ipv starters?	37
35	Verwachtingen HR starters	36
36	Hoe krap wordt de arbeidsmarkt?	36
37	Babyboom Bastards	35
38	Wetenschappelijke basis assessments van belang?	35
39	HRM en structurele tekorten op de arbeidsmarkt	33
40	Goede quick scan voor kandidaten?	32

De aantallen zijn gebaseerd op de peildatum. Sommige discussies zijn daarna nog voortgezet. Dat laatste gebeurt overigens vrij zelden. De meeste discussies stoppen na enkele dagen.

De deelnemers zijn voor 36% werkzaam bij een organisatie (met name HR), 51% is ZZP-er, consultant of interimmer, 10% recruiter en 3% student.⁵¹⁹

De onderwerpen overziend in de top 40 blijkt dat de actualiteitswaarde vrij hoog is en dat de nadruk ligt op operationele vraagstukken. In die zin komen de bevindingen overeen met hetgeen is aangetroffen bij de cases. Slechts een enkele keer

komt een onderwerp op het niveau L 1 aan de orde. Een opvallende uitzondering vormt het onderwerp Mensbeelden hoewel deze discussie ook vanuit een operationele vraag werd gestart: Van waaruit zijn de achterliggende gedachten en veronderstellingen van modellen, werkvormen en tools ontstaan?

Overeenkomstig de bevindingen bij de cases ligt bij de discussies, gezien de onderwerpen, op internet de nadruk op de niveaus 3 en 4. Ook hier komen de onderwerpen terug waaruit kan worden opgemaakt dat de deelnemers op zoek zijn naar een nieuw evenwicht (waarbij het managementvraagstuk prominent aanwezig is) tussen *high* en *low commitment* maar ook hier vormen de bestaande institutionele kaders het uitgangspunt.⁵²⁰

3.14 Bevindingen vanuit de intervisiegroep

Over een periode van ruim 2 jaar heeft de onderzoeker een intervisiegroep geleid waaraan werd deelgenomen door een aantal Young professionals vanuit de NVP. Deze gesprekken zijn opgenomen maar niet uitgeschreven. De gedachte om deze intervisiegroep te organiseren was om, aanvullend op de dataverzameling middels de casestudies en het bestuderen van de discussiesite op LinkedIn de data te verzamelen op verschillende niveaus bij verschillende organisaties. Het rechtstreeks verzamelen van informatie op de werkvloer is, zeker als het gaat om het werkterrein HRM waar vaak sprake is van vertrouwelijkheid, ingewikkeld. De gekozen vorm van de begeleiding van een intervisiegroep leek een interessante tussenvorm om, als het ware over de schouders van de deelnemers mee te kijken bij de dagelijkse praktijk. De bedoeling van intervisie is om, samen met collega's, werkproblemen te bespreken. Deelname aan de intervisiegroep was slechts voorbehouden aan leden van de sectie Young professionals van de NVP. Met de deelnemers zijn afspraken gemaakt over de werkwijze en doelstellingen en de deelnemers hebben vooraf een intervisiecontract ondertekend. Er is gebruik gemaakt van een bestaande methode⁵²¹ en alle deelnemers beschikten over deze publicatie. De bijeenkomsten vonden, aan het eind van de werkdag, plaats op wisselende locaties: aanvankelijk bij de Hogeschool van Amsterdam, later bij een van de organisaties van de deelnemers of bij de deelnemers (en onderzoeker) thuis. Na het nuttigen van een gezamenlijke eenvoudige maaltijd werd gestart met de intervisie. De bijeenkomsten duurden gemiddeld 2,5 uur. Na een algemene ronde waarbij iedereen vertelde hoe het haar verging werd gevraagd of zij een

520 De onderzoeker heeft overigens zelf ook, in beperkte mate, deelgenomen aan de discussies (in totaal met 19 bijdragen). In een van de discussies, waarbij bijdragen werden gevraagd voor een publicatie over actuele HRM vraagstukken meldde zich een arbeidsjuriste die iets wilde schrijven over nieuwe arbeidsverhoudingen. Navraag via de mail leerde dat zij hier zelf eigenlijk geen ervaring mee had maar hoopte, door haar deelname, hier meer van te kunnen leren.

521 (Hendriksen, 2002)

onderwerp wilden inbrengen ter bespreking. Per bijeenkomst werden gemiddeld twee cases behandeld. Dit gebeurde aan de hand van de incidentmethode waarbij een deelnemer een (actuele) case inbrengt en deze kort beschrijft. De andere deelnemers kunnen vervolgens verhelderende vragen stellen die worden beantwoord. In een tweede ronde worden door de deelnemers mogelijke oplossingen aangedragen en tot slot kan de deelnemer die de case heeft ingebracht aangeven welke van de oplossingen bruikbaar zijn. Daarnaast is ook enkele keren gebruik gemaakt van een rollenspel. Een aantal keer is een bijeenkomst gewijd aan een specifiek onderwerp (zoals een boek van Covey⁵²², social media of de stand van zaken van het onderzoek). De bijeenkomsten verliepen in een zakelijke maar niet onpersoonlijke sfeer. Een enkele keer, wanneer zeer persoonlijke kwesties of dilemma's aan de orde kwamen, was er ook ruimte voor het uiten van emotie.

De reden om de gespreksverslagen niet uit te werken is, zoals aangegeven, dat deze niet het hoofddoel vormden van dit gedeelte van het onderzoek. De vraag is wat de bijeenkomsten hebben opgeleverd. De meeste van de cases die werden ingebracht hadden betrekking op een conflictsituatie (of dilemma) waarbij er sprake was van een collega, meestal de manager, die een actie had ondernomen, of juist niet, waarover betrokkene ontevreden was. Zo opgeschreven lijkt dit tamelijk banaal maar als een dergelijke situatie zich bij herhaling voordoet, wat veelal het geval was, kan dit verstrend werken op de arbeidsrelatie.

Enkele willekeurige voorbeelden van ingebrachte cases:

1. **Ik heb regelmatig** te maken met het hoofd van afdeling X, een echte sales man en daar heb ik veel moeite mee. Ik kom dan binnen met een hoofd vol inhoudelijke vragen en dan zegt hij: ik heb straks een beoordelingsgesprek met je, heb je dat wel voorbereid? Dat is dan helemaal niet waar maar ik weet niet hoe ik daar mee om moet gaan. Ik word dan zo zenuwachtig dat ik heel spastische dingen ga doen.
2. **Wij hebben sinds 6 maanden** een verhoging van het ziekteverzuim en vraag me af welke rol ik daarbij als HR moet spelen, welke acties ik kan ondernemen. Misschien hebben jullie daar ervaring mee. Ik zie wel dat de medewerkers heel committed zijn en heel hard werken.
3. **Onze directeur heeft** een secretaresse en die wilde graag meer verdienen toen haar contract werd vernieuwd. Ik zag daar geen grond voor, ik had het helemaal uitgezocht. We hebben een nullijn afgesproken en dat geldt voor iedereen, ook voor de secretaresse van de directeur. Dus ik had een advies gemaakt en een conceptbrief. De brief is ondertekend en verstuurd maar vervolgens heeft de directeur achteraf opdracht gegeven aan iemand anders om haar toch meer salaris te geven. Ik vind het niet fijn dat hij dat achter mijn rug om heeft gedaan en dat wil ik hem ook zeggen maar de vraag is hoe. Ik heb vrijdag een gesprek met hem.

Het beeld dat uit de voorbeelden naar voren komt is dat van jonge HR professionals, die hun werk serieus nemen maar regelmatig worden geconfronteerd met ondernemingen en instellingen waar bepalen codes en gedragspatronen worden gehanteerd die ze (nog) niet kennen en waar ze (soms) onzeker van worden. In veel gevallen leidt het er toe dat ze van baan veranderen (alle deelnemers van de groep hebben inmiddels een andere functie). Nu kunnen hier, zeker gezien de kleine aantallen waar we over spreken, geen ver reikende conclusies aan worden verbonden en het feit dat jonge, startende medewerkers moeten wennen aan spelregels binnen een organisatie komt waarschijnlijk vaker voor. Het gaat hier echter wel om een groep die gedurende twee jaar is gevolgd en zich, getuige hun lidmaatschap van de groep Young Professionals van de beroepsvereniging en hun trouwe deelname aan de intervisiegroep, onderscheidt van de gemiddelde startende HRM-er. Hier kan tegenin worden gebracht dat de innovatie misschien juist wel komt van HRM-ers die bewust niet lid worden van de NVP (bijvoorbeeld omdat die te zeer als een onderdeel van het establishment wordt beschouwd) maar dan zou dit vermeende talent moeten worden aangetroffen, bijvoorbeeld binnen de discussiesite van LinkedIn en dat is ook niet het geval.

Geconcludeerd kan worden dat er geen gevallen zijn aangetroffen van organisaties waarbij HRM zich goed bewust is van haar rol in de veranderende economie en daar, middels de ontwikkeling van nieuwe instrumenten, op anticipeert. In plaats van het jonge talent te behouden, te ontwikkelen en de kans te geven moeten zij zich aanpassen aan de organisatie. Dat verkleint de kans op innovatie en verandering. Dit beeld komt overeen met hetgeen uit de andere data naar voren komt.

3.15 Conclusies uit de verzamelde data

De data laten een beeld zien van HRM in Nederland dat zich er zeer van bewust is dat zich een aantal fundamentele veranderingen voordoen binnen maar ook in de context van de ondernemingen en instellingen en dat HRM iets aan moet met deze veranderingen. Dat HRM zelf, als gevolg hiervan, zal moeten veranderen, bijvoorbeeld ten aanzien van de functie, taken, rol, organisatie wordt niet ingezien. Het vigerende institutionele kader wordt als uitgangspunt genomen en daarbinnen mogen veranderingen plaats vinden. De kwestie waar de knelpunten het grootst zijn lijkt het management van de onderneming. In de zoektocht van low commitment naar high commitment die valt waar te nemen bij alle cases maar ook binnen de discussiegroep en bij de intervisiegroep, lijkt het management in de weg te zitten bij het formuleren van nieuwe grondslagen terwijl het management van de ondernemingen van HRM juist een leidende rol zou moeten, of kunnen, hebben bij deze zoektocht. Omdat de professionaliteit van HRM, zoals eerder gedefinieerd, binnen HRM in Nederland weinig is ontwikkeld, is de kans

klein dat HRM hier leidend in zal zijn. Dat aan de noodzakelijk voorwaarden (een herziening van het vennootschapsrecht en het arbeidsrecht) om te komen tot het formuleren van nieuwe grondslagen van HRM (nog) niet is voldaan, hoeft geen excuus te vormen voor HRM om te wijzen op of te pleiten voor een dergelijke noodzakelijke herziening.

Hoofdstuk 4 Ontwikkeling van de interne organisatie van de MBE

“How, then shall we, in a great Christian community - how shall we regard the working class? As men or as animals; as things or as persons? Are they to be isolated as beings doomed to a life of toil and hopeless ignorance? Is labour to be the special burthen of some, and idleness the proper business of others? Or, on the other hand, is activity and is diligence in the various departments of labour, under its many aspects – is this a law binding on all classes of society? Are all equally entitled to a Sabbath rest, and reasonable recreation? Should all be invited to partake of the benefits of knowledge, which is increased daily – should these be as freely shared as the greater blessings of revealed religion?”

Labour and Rest. Two lectures delivered by the right honourable Joseph Napier.

Dublin, 1859

4.1 Inleiding

Zoals aangegeven in hoofdstuk 1 is er niet één allesbepalende factor aan te wijzen die heeft geleid tot het ontstaan van de personeelsfunctie (HRM), maar is de opkomst hiervan beïnvloed door verschillende factoren waarbij de belangrijkste actoren sociaal werkers, *educators* en andere hervormers, en ondernemers en managers zijn. De institutionele inbedding van de personeelsfunctie hangt nauw samen met de opkomst en ontwikkeling in de Verenigde Staten van de Modern Business Enterprise (MBE)⁵²³ en dan in het bijzonder de grootschalige MBE in de periode van de tweede industriële economie (± 1875 - ± 1975): de tweede industriële revolutie. Juridisch is de MBE vormgegeven als *corporation* en buiten de Verenigde Staten als (naamloze of besloten) vennootschap, *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) of *Société Anonyme* (SA). De vraag is dan welke wisselwerking vastgesteld kan worden tussen de personeelsfunctie, het ontstaan van de MBE en welke contextuele factoren bij de ontwikkeling (vormgeving, doelen, functie, scope) van de personeelsfunctie een rol hebben gespeeld. Daarnaast is de vraag welke instituties hierbij een rol hebben gespeeld. Het is dan ook relevant eerst het ontstaan en de ontwikkeling van de MBE en vervolgens het effect hiervan op HRM te beschrijven. De vraag die hieraan vooraf gaat, namelijk waarom de MBE zich nu juist in de Verenigde Staten zo sterk heeft ontwikkeld, zal worden behandeld in § 4.2.

523 (Chandler, 1977; Rajan & Zingales, 2000; Zingales, 2000) De meest bekende en oudste MBE is General Motors. Anderen zijn Standard Oil (NJ), Du Pont, Sears Roebuck.

De aandacht voor de vraag in hoeverre de assumpties die ten grondslag liggen aan de MBE ook valide zijn voor de economie van de 21e eeuw is van recente datum. In veel analyses, theorieën en modellen wordt het concept van de MBE stilzwijgend als uitgangspunt genomen. De meeste ondernemingen zijn, door incorporatie in een vennootschap, gebaseerd op het concept van de MBE.⁵²⁴ Dat wil overigens niet zeggen dat andere rechtsvormen voor de onderneming niet minstens even interessant zijn. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk zien we in de pre-industriële periode het *putting-out* model. Duitsland kent de *Verlag*-vorm en in Nederland in sprake van fabriqueurs.⁵²⁵ Dit zijn meer netwerkachtige structuren van juridisch onafhankelijke partijen in plaats van verticaal geïntegreerde ondernemingen, waarin loyaliteit een grote rol speelt en er sprake is van een economische hiërarchie tussen betrokkenen.

4.2 Het ontstaan van de MBE

De MBE is vrijwel gelijktijdig ontstaan in de Verenigde Staten en in Europa.⁵²⁶ De vraag is waarom in het bijzonder de grote verticaal geïntegreerde ondernemingen zich juist in de Verenigde Staten zo sterk hebben ontwikkeld, zowel in aantal als in omvang en niet eerder of elders, bijvoorbeeld in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland of Japan. Chandler schrijft dit toe aan een aantal omstandigheden.⁵²⁷ De eerste industriële revolutie vond plaats in het Verenigd Koninkrijk (O. E. Williamson, 1985), aan het eind van de 18e eeuw (O. E. Williamson, 1985).⁵²⁸

524 (Godley & Casson, 2007) relativeren het belang dat Chandler en Williamson hechten aan de rol die het management van de MBE speelt bij het verbreden van de grenzen en wijzen op het belang dat ondernemerschap hierbij speelt aan de hand van een verfijning van de Singer Case.

525 (Fischer, 1983), (Williamson, 1985)

526 (Chandler, 1984) In alle regio's waar grote industriële ondernemingen ontstonden waren ze geconcentreerd in een beperkt aantal (dezelfde) industrieën waarvan de meeste in de sectoren voedsel, chemie, olie, machines en primaire metalen.

527 (Chandler, 1984)

528 De eerste industriële revolutie wordt ongeveer gesitueerd tussen 1760-1875 en heeft betrekking op het vervangen van de traditionele vormen van energie (de mens, het dier, wind, water en zon) door fossiele brandstof: kolen. De drie belangrijkste uitvindingen die deze periode markeren zijn de stoommachine van James Watt (1769); de spinmachines van Arkwright and Crompton, gepatenteerd in 1770 en 1779 en de haardoven van Henry Cort (Chandler, 1980).

Tabel 4.1 Kenmerken van de drie industriële revoluties. Uit: (Jänicke & Jacob, 2009)

	1st Industrial Revolution: approx. 1780-	2nd Industrial Revolution: approx. 1890-	3rd Industrial Revolution: approx. 1990-
Dominant technology and raw material	steam engine, power loom, iron processing	electricity, chemistry, combustion engine, assembly line, synthetic materials	ICT, microelectronics, new materials, renewable raw materials, cleaner technology, bio-technology, recycling
Dominant energy source	coal	coal, oil, nuclear power	renewable energies, energy efficiency
Transport/communication	railway, telegraphy	car, airplane, radio, TV	high-speed railway systems, internet, mobile telecommunication
Society/state	'bourgeoisie', freedom of trade, constitutional state	mass production, mass society, parliamentary democracy, welfare state	civil society, globalization, global governance
Core countries	UK, Belgium, Germany, France	USA, Japan, Germany	EU, USA?, China?, Japan?

Het verschil met de tweede industriële revolutie, waar met name vervoer en communicatie een centrale rol speelden, is dat deze het mogelijk maakte een groot distributienetwerk op te zetten dat de basis vormde voor de afzet van producten. Het was de combinatie in de Verenigde Staten van twee nieuwe communicatiemiddelen die hiertoe heeft bijgedragen: de aanleg van de spoorwegen en van de telegraaf. Het eerste maakte grote markten mogelijk door goedkoop vervoer van goederen over grote afstand, de tweede maakte grote markten mogelijk door de communicatie van informatie over vraag, aanbod en prijzen tegen lage kosten over grote afstand met grote snelheid.⁵²⁹

Het waren de spoorwegmaatschappijen en de andere beheerders van wegen en kanalen die tussen 1850 en 1860 de eerste *managerial* hiërarchieën opzetten met toepassing van daartoe ontworpen nieuwe accounting technieken⁵³⁰ omdat het organiseren van de goederenstromen veel gecompliceerder was dan de organisatie van constructiewerkzaamheden. Voor 1850 waren ondernemingen over het algemeen familiebedrijven met een eenvoudige structuur met een eenhoofdige

529 Zie b.v. (Spar, 2001) over de geschiedenis van de telegraaf en (Carlaw et al., 2006) over het verschil in ontwikkeling tussen de VS en de UK.

530 (Johnson & Kaplan, 1987)

leiding.⁵³¹ Britse bedrijven zijn pas na WO I overgestapt op gesalarieerd management. Tot die tijd bleven de bedrijven als familiebedrijven bestaan, ook als er sprake was van kapitaalsintensieve bedrijven. Hiervoor zijn verschillende verklaringen. Chandler noemt als verklarende factoren de Britse industriële geografie en geschiedenis; het onderwijssysteem en het gebrek aan anti-trustwetgeving.⁵³²

Het concept van de MBE was succesvol vanuit het gezichtspunt van de economische ontwikkeling van de 20^e eeuw.⁵³³ Als concept is het zowel gebaseerd op de specifieke technologische omstandigheden, alsmede ook op sociale en antropologische factoren kenmerkend voor de eerste helft van de twintigste eeuw.⁵³⁴ De "moderne" organisatie en organisatieleer ontwikkelt zich binnen en op basis van het concept van de MBE.⁵³⁵

De definiërende kenmerken van de MBE zijn reeds beschreven in hoofdstuk 1.

Kenmerken van de interne organisatie van de onderneming zoals deze zich ontwikkelt binnen en op basis van het concept van de MBE zijn:

- Een lineaire hiërarchie volgens Weber, dat wil zeggen:
 - * Een *linear chain of command*.
 - * Pariteitbeginsel: Eenheid van taak, zeggenschap over middelen en mensen, en beslissingsbevoegdheid.
 - * Informatie is gestructureerd op basis van en binnen de hiërarchische structuur.
 - * De macht is geconcentreerd in de top van de organisatie.

531 Bij de kapitaalsintensieve ondernemingen is de throughput belangrijker dan de input (zoals bij arbeidsintensieve ondernemingen) waardoor er eerder sprake is van economy of scale. Als massaproductie en -distributie geïntegreerd zijn is het belangrijkste wat een ondernemer kan doen het opzetten van een afzonderlijke administratieve organisatie. (Chandler, 1984)

532 Van belang was ook dat de bevolking in de VS (en als gevolg daarvan, de markt) veel sneller groeide dan in de UK. In 1850 was het aantal inwoners van beide landen gelijk. In 1920 was dat van de VS drie keer zo groot. Verder was het VK al geïndustrialiseerd voor er sprake was van moderne transport- en communicatiemiddelen. Ook in Duitsland werd het divisiemodel pas na WO II op grote schaal omarmd. Voor die tijd lag de nadruk op de zware industrie en geavanceerde machinebouw die een sterke wetenschappelijke basis had en grote kapitaalinvesteringen eiste. De Duitse interne markt voor consumptiegoederen was aanvankelijk te klein (Chandler, 1984).

533 Op de multi- en transnationale aspecten van de MBE's is ook kritiek met name ten aanzien van de gevolgen van de schaalvergroting, globalisering, machtspositie, gebrek aan transparantie, milieueffecten. Zie o.a. (Giddens, 1990/2004; Reich, 1992; Rifkin, 2000)

534 In de periode 1875-1925 hebben zich de grootste technologische revoluties voorgedaan, elektriciteit, de verbrandingsmotor, ontwikkelingen in de chemie, de radio, telefoon, e.d. De daardoor geïnduceerde sociale omwentelingen doen zich voor in de tweede helft van de twintigste eeuw, juist ook in de interne organisatie.

535 (Godley & Casson, 2007) relativeren het belang dat Chandler en Williamson hechten aan de rol die het management van de MBE speelt bij het verbreden van de grenzen en wijzen op het belang dat ondernemerschap hierbij speelt aan de hand van een verfijning van de Singer Case.

- Beloning op basis van een functiegebouw (Functiebeschrijvingen -waardering)
- *Double loop tight control*

Van belang is verder nog dat de juridische grenzen van de onderneming samenvallen met de fysieke activa van de onderneming en dat eigendom geen rol speelt als ontwerpfactor in de interne organisatie.

De omvang van ondernemingen in de Verenigde Staten komt tot het midden van de 19e eeuw meestal niet boven de honderd werknemers uit.⁵³⁶ De latere industriële ontwikkeling in de Verenigde Staten, die zich rond 1925 heeft uitgekristalliseerd, kenmerkt zich door een economie die wordt gedomineerd door grote ondernemingen, vaak gericht op massaproductie.⁵³⁷ Omdat de Verenigde Staten een wereldwijde voorspog hadden in de industriële ontwikkeling, vooral veroorzaakt door de hoge arbeidsproductiviteit, fungeerden ze als voorbeeld voor ondernemingen die zich later, onder andere in Europa ontwikkelden.⁵³⁸

De groei van deze grote ondernemingen ontstond dankzij twee innovaties: de uitvinding van de telegraaf en de spoorwegen waardoor, in relatief korte tijd, een grote markt kon ontstaan.⁵³⁹ Veel van deze grote ondernemingen vormden het begin van een bedrijfstak (de automobiellindustrie, metaalindustrie, spoorwegen) die derhalve nog weinig toeleveranciers en klanten van halffabricaten kende. Per bedrijfstak was het aantal MBE's over het algemeen beperkt en dus konden zij volop profiteren van de schaalvoordelen. De oorspronkelijke, op het concept van de MBE gebaseerde ondernemingen, werden gekenmerkt door een hoge mate van verticale integratie wat verklaard kan worden door de toenmalige hoge transactiekosten in de markt. Markten waren indertijd niet efficiënt, wat conform het theorema van Coase (1937) de grenzen van de onderneming bepaalde, vandaar de verticale integratie.⁵⁴⁰ Er was nauwelijks sprake van concurrentie op de tussenmarkt en een van de gevolgen hiervan was (naast de beperkte signalen

536 (Rajan & Zingales, 2000), (Burns & Stalker, 1961/2001)

537 (Jacoby, 1991)

538 Het boek van Drucker, *Concept of the Corporation* heeft hierin een belangrijke rol gespeeld: (Drucker, 1946/1993)

Daarnaast is aan de orde dat in de VS rond 1930 al een niveau van arbeidsproductiviteit was gerealiseerd dat in Europa pas rond 1960 zou worden bereikt. Die hoger arbeidsproductiviteit in de VS werd door verschillende regeringen, in het bijzonder ook door Nederland, als voorbeeld genomen als instrument voor de wederopbouw (in Nederland tot uiting komend in een uiterst succesvol programma voor verhoging van de arbeidsproductiviteit als onderdeel van de naoorlogse industrialisatienota's, met een geleide loonpolitiek waarin de stijging van de contractlonen gekoppeld was aan een stijging van de arbeidsproductiviteit. Hiervoor was binnen het Ministerie van Economische Zaken een aparte afdeling Productiviteitsbeleid in het leven geroepen die in de jaren tachtig is opgeheven.

539 (Chandler, 1995)

540 (Coase, 1937)

vanuit de markt) dat er een groot potentieel was voor *organizational slack*. Dit maakte rigide *command and control* systemen noodzakelijk om de benodigde efficiency te realiseren. Dit had, volgens Rajan en Zingales, ook gevolgen voor de arbeidsmarkt die toen krap zou zijn geweest. De werknemers zouden afhankelijk zijn van de onderneming omdat ze, bedrijfsspecifieke, *on the job training* hadden gehad.⁵⁴¹ Jacoby wijst er echter op dat in de periode voor WO I de mobiliteit op de arbeidsmarkt groot was en er sprake was van hoge *turnover rates*, met name onder de lager geschoolde werkers.⁵⁴²

Het eigendom van de activa was duidelijk gedefinieerd vanwege hun fysieke aard en de juridische en de economische grenzen van de onderneming vielen aanvankelijk samen.⁵⁴³ Naarmate de op het concept van de MBE gebaseerde ondernemingen zich verder ontwikkelden, zien we de opkomst van gesalarieerde managers die niet eigenaar waren van de onderneming.⁵⁴⁴ Chandler spreekt van *managerial capitalism*.⁵⁴⁵ De voor de toenmalige nieuwe technologie vereiste investeringen konden, mede vanwege de omvang, niet door individuele ondernemers of investeerders worden opgebracht. Dit werd opgelost door financiering door aandeelhouders, wat in de Amerikaanse jurisdictie leidde tot een scheiding van het eigendom (*ownership*) van de onderneming (dat in de Verenigde Staten, volgens de daar geldende wetgeving, in handen is van de aandeelhouders) en de dagelijkse leiding (*control*) over de onderneming door het gesalarieerd management.⁵⁴⁶

4.3 Opheffing van het co-locatiebeginsel

Deze overgang, naar scheiding van eigendom en dagelijkse leiding van grote ondernemingen, markeert een fundamenteel omslagpunt in de ontwikkeling van organisaties. Dit vraagstuk werd voor het eerst geadresseerd door Berle⁵⁴⁷ en nadien door Hayek (in 1945) en is later uitgewerkt door Jensen en Meckling

541 (Rajan & Zingales, 2000)

542 (Jacoby, 2004)

543 (Rajan & Zingales, 2000)

544 Ongeveer parallel zien we universitaire managementopleidingen ontstaan en groeien (de oudste, Wharton School of Finance van de University of Pennsylvania, stamt uit 1881) en die als doel hadden om het beroep van manager een wetenschappelijk onderbouwde professionele status te geven maar hierin niet zijn geslaagd (Khurana, Nohria, & Penrice, 2005)

545 (Chandler, 1995)

546 Zie (Berle & Means, 1932) Deze ontwikkeling verliep in continentaal Europa overigens anders: daar trokken ondernemers vreemd kapitaal aan maar behielden aanvankelijk wel hun posities, waar in de Verenigde Staten er in veel gevallen sprake was van een eigenaar die zich terugtrok uit de leiding en zich beperkte tot de rol van aandeelhouder-*principal*. In de meeste Europese jurisdicties geldt dat de aandeelhouder geen mede-eigenaar is van de vennootschap waarin de aandeelhouder aandelen houdt; de vennootschap als rechtspersoon heeft geen eigenaar; is van zichzelf.

547 (Berle & Means, 1932)

die spreken van de opheffing van het co-locatiebeginsel: beslissingen worden genomen door die personen die over de voor die beslissing relevante kennis en informatie beschikken en in hun inkomen en persoonlijk vermogen worden geconfronteerd, positief en negatief, met alle economische gevolgen van de door hen genomen beslissing.⁵⁴⁸ Hayek gaat er van uit dat de snelle aanpassing aan veranderingen van specifieke omstandigheden van tijd en plaats, een van de belangrijkste economische problemen is. Beslissingen zouden dan ook moeten worden overgelaten aan degenen die bekend zijn met deze omstandigheden: *"(.) decisions must be left to the people who are familiar with these circumstances, who know directly of the relevant changes and of the resources immediately available to meet them. We cannot expect that this problem will be solved by first communicating all this knowledge to a central board which, after integrating all knowledge, issues its orders. We must solve it by some form of decentralization"*.⁵⁴⁹

Beslissingsrechten, kennis (in het bijzonder ook specialistische kennis), de confrontatie met de economische gevolgen van het uitoefenen van beslissingsrechten in het persoonlijk inkomen en vermogen en het vervreemdingsrecht waren ten tijde van de zelfstandige ondernemer in handen van een en dezelfde persoon: het co-locatiebeginsel. Met het ontstaan van grote ondernemingen en de financiering daarvan door de kapitaalsmarkt werden in het bijzonder de beslissingsrechten en de confrontatie met de economische gevolgen in het persoonlijk inkomen en vermogen van elkaar gescheiden. De beslissingsrechten werden geattribueerd naar het management maar dit bracht kosten met zich mee (agency costs) voor de aandeelhouder-eigenaar. Dit speelt niet alleen in de verhouding tussen de aandeelhouders van de vennootschap en het bestuur van de vennootschap,⁵⁵⁰ juist ook in de interne organisatie van de grote onderneming was het, zoals beschreven door Von Hayek, noodzakelijk beslissingsrechten door het bestuur te attribueren naar leidinggevenden lager in de organisatie. Vandaar dat het loslaten van het co-locatiebeginsel ook lager in de organisatie speelt en daar *agency costs* met zich mee brengt vanwege de informatieasymmetrie tussen de *principal* en de *agent* en een verschil in doelen tussen beiden.⁵⁵¹

Om deze agency kosten zo laag mogelijk te houden werd een (bureaucratisch) controlesysteem in het leven geroepen. Dit bestond uit drie elementen:

548 (Jensen, 1998; Johnson & Kaplan, 1987/1991) *"By collocating decision rights with rights to their capital value, alienability provides both a measure of performance for individual decision makers and rewards and punishments to motivate them to use those decision rights efficiently."* (Jensen, 1998)

549 Hayek, 1945 geciteerd door (Jensen, 1998)

550 (Jensen & Meckling, 1976)

551 Over het algemeen zal de agent over superieure kennis beschikken met betrekking tot wat wel en niet realiseerbare doelen zijn en wat een maximaal haalbare efficiency is. *Ibid*

1. Een plannings- en budgetteringssysteem voor het stellen van productie-doelen, budgetten voor uitgaven e.d.
2. Een management accounting systeem⁵⁵² voor het vastleggen van financiële transacties, kosten, voor rapportages en dergelijke waaraan gekoppeld was, afhankelijk per onderneming, een afdeling voor *industrial engineering*⁵⁵³ en
3. *Control* via de personeelsfunctie, in de vorm van functiebeschrijvingen, functiewaarderingen, scholing, werving, selectie en (prestatie-)beoordeling. Per functie werden de *scope* en de taken aangegeven terwijl de te realiseren doelstellingen werden vastgesteld door middel van het budgetstelsel en regels onder andere omtrent flattering.⁵⁵⁴

Personeelsfunctionarissen en –afdelingen werkten mee aan de functiebeschrijvingen, niet alleen in het bedrijfsleven maar ook bij de overheid en het leger. Tijdens (en voor) WO I was het Amerikaanse leger actief met het ontwikkelen van werkclassificatiesystemen die na de oorlog publiekelijk beschikbaar kwamen.⁵⁵⁵ De opkomst en groei van de personeelsafdelingen en de opkomst van functiebeschrijving en -waarderingssystemen leidde ook tot een afname van de rol van de voorman die voorheen vaak zelf bepaalde hoeveel de arbeiders aan loon ontvingen.⁵⁵⁶ Het nieuwe arbeidsrecht bood de formele mogelijkheid voor de manager om invloed te hebben op de processen op de werkvloer. Dit was mogelijk vanwege het recht op instructie daartoe op grond van het eigendomsrecht op productiemiddelen, de arbeidsovereenkomst als *incomplete contract* en doordat met dat nieuwe arbeidsrecht de voorlieden als onderaannemers waren uitgeschakeld.

De scheiding tussen *ownership* en *control* leidde tot *agency* problemen zoals zich dat ondermeer uitte in de relatie tussen *managerial compensation* en aandeelhouderswaarde en in de onafhankelijkheid van de uitvoerend bestuurders. Als bestuurder van de vennootschap waarin de onderneming is georganiseerd, beschikte het bestuur over de zeggenschap (dat wil zeggen het gebruiksrecht, het vruchtgebruik en vervreemdingsrecht) van de activa van de onderneming, be-

552 (Johnson & Kaplan, 1987/1991)

553 In Nederland bekend als arbeidskunde, later ook wel als technische bedrijfskunde. Bij Philips terug te vinden in de afdeling O&E, bedoeld voor het toepassen van de principes van het scientific management gericht op verhoging van de arbeidsproductiviteit, respectievelijk efficiency in meer algemene zin. Deze afdeling werd begin jaren negentig als zelfstandige afdeling opgeheven, de taken werden ondergebracht bij andere afdelingen en een deel van de activiteiten werd vervreemd.

554 (Jensen, 1998)

555 (Jacoby, 2004)

556 Idem 112. Volgens Lamoreaux et al. vormde het favoristisch gedrag van de voorlieden aan het eind van de 19^e eeuw een belangrijke bron voor arbeidsonrust waar een eind aan kwam met de invoering van meer bureaucratische vormen van promotie. (Lamoreaux, Raff & Temin, 2002)

houdens enkele beperkingen gesteld bij wet en statuten, en op grond daarvan heeft het bestuur van de vennootschap instructiebevoegdheid over werknemers die werken met activa die eigendom waren van de vennootschap.⁵⁵⁷ Dit werd ondersteund door het vennootschapsrecht dat het recht op de *residual claim* op de onderneming uitsluitend toekende aan de aandeelhouders en door het arbeidsrecht en de arbeidsovereenkomst die er van uit gaan dat de arbeider uitsluitend zijn arbeid inbrengt, niet enige activa. Hierdoor had het hoofdkantoor een formele macht over divisies, maar vanwege de informatieasymmetrie daarmee nog niet een feitelijke macht.⁵⁵⁸ Met de groei van de ondernemingen en door een combinatie van hoge informatie- en communicatiekosten en door het toen geldende opleidingsniveau en een noodzakelijk beperkte *span of control*, nam het aantal lagen in de hiërarchie toe.⁵⁵⁹ Door de combinatie van goed ontwikkelde accounting systemen en doordat gedragswetenschappelijke externe adviseurs er in geslaagd waren het oorspronkelijk negatieve mensbeeld bij leidinggevendenden om te vormen tot een positief mensbeeld als voorwaarde van vertrouwen in decentralisatie, werden beslissingsrechten steeds verder gedecentraliseerd, vooral ook in de vorm van *self-contained* georganiseerde business units.⁵⁶⁰ Desondanks groeiden de centrale personeelsafdelingen.⁵⁶¹

4.4 Veranderende grondslagen van het MBE concept. Terugkeer van co-locatie?

De laatste decennia is er sprake van een aantal belangrijke veranderingen met betrekking tot de grondslagen van het concept van de MBE. Puntsgewijs samengevat gaat het om:

- Een wijziging in de eigendomsverhoudingen
- Toename van de rol van persoonsgebonden kennis⁵⁶²
- Verschuiving in de machtsverhoudingen
- Veranderingen met betrekking tot informatie en communicatie
- Wijzing in het ontwerp van de organisatie: Toewijzen van beslissingsrechten
- Afname van het belang van materiële activa

557 Het instructierecht is in de Nederlandse wetgeving vrij omfloerst beschreven in de artikelen 660 en 611 van het Burgerlijk Wetboek (Vaststellingswet titel 710). Er lijkt sprake van een discrepantie tussen de gelijkwaardigheid van de contractpartijen en het in de Nederlandse rechtspraak gehanteerde begrip gezagsverhoudingen. In feite zijn er twee factoren op grond waarvan het bestuur van de onderneming de instructiebevoegdheid kan uitoefenen: door de werknemer het gebruik van specifieke activa te onthouden (waardoor arbeid geen waarde heeft) en doordat de arbeidsovereenkomst een *incomplete contract* is: "Employees agree to do, over the life of the contract, what they are ordered to do, but the orders will not be issued until some time after the contract is negotiated" (Simon, 1991)

558 (Aghion & Tirole, 1997)

559 (Rajan & Zingales, 2000)

560 (Strikwerda, 2010)

561 (Jacoby, 2004)

562 Zie voor een uitgebreidere uitwerking: (Strikwerda, 2008)

Daarnaast spelen de verruiming van het kapitaal aanbod, in het bijzonder *venture capital* (waardoor de grens voor opsplitsing van de onderneming is verlaagd) en de opkomst van openbare standaarden (NEN, DIN) ook nog een rol maar daar zal niet nader op worden ingegaan. De overige veranderingen van de grondslagen zullen achtereenvolgens beschreven worden.

4.4.1 Een wijziging in de eigendomsverhoudingen

De verschuiving van de grenzen van het eigendom van de onderneming is een van de veranderingen waardoor het concept van de MBE aan geldigheid inboekt. De veranderende aard van het eigendom is overigens geen nieuw gegeven. De eerste beschrijvingen van een formeel vastgelegd eigendomsrecht komen voor in het Romeins (zaken)recht. Het Romeins recht kent geen formele bedrijfsvorm. De *Societas* (de maatschap of vennootschap) is een overeenkomst tussen twee of meer personen maar vormt geen rechtspersoon.⁵⁶³ De *Societas* komt op in de bloeiperiode van het Romeinse rijk, tussen 250 v.o.j. en 250 n.o.j. In die periode komt ook de slavernij op. Slaven speelden een belangrijke rol bij de bedrijfsvoering. Ook al hadden zij geen rechten, de slaven traden desondanks op als beheerders van het eigendom van de eigenaars. Abatino et al. spreken van een depersonalisering van het bedrijf. De feitelijke werkzaamheden worden niet door de eigenaar verricht. Zij trekken een vergelijking met de MBE, waarbij het (uitvoerend) eigenaarschap en het eigendomsrecht opnieuw worden gescheiden zoals dat eerder het geval was in het Romeins Recht.⁵⁶⁴ Furubotn en Richter wijzen op de organisatie-innovatie, ingevoerd door de Romeinen wat inhield dat het eigendomsrecht werd gesplitst in het gebruiksrecht, het vruchtgebruik en het vervreemdingsrecht.⁵⁶⁵ Hiervan wordt nog steeds gebruik gemaakt in het bedrijfsleven: de leiding van de onderneming delegeert wel het gebruiksrecht op activa aan de werknemer (hij mag voor zijn taak gebruik maken van een draaibank), maar niet het vruchtgebruik (de opbrengsten van de met de draaibank geproduceerde producten komen uitsluitend de vennootschap toe) en niet het vervreemdingsrecht (de werknemer mag de draaibank niet verkopen, vernietigen of ingrijpend veranderen). Deze Romeinse vondst vormt daarmee de grondslag van *corporate governance*, van ondernemingsbestuur, van *management control* en ook van HRM.

563 (Ankum, 1976) en (Abatino, Dari-Mattiacci & Perotti, 2009)

564 (Abatino et al., 2009)

565 (Furubotn & Richter, 2011) Zij wijzen ook op het onderscheid tussen het (in de VS en het VK meer toegepaste) *common law* en het *civil law* dat in Duitsland gangbaarder is. *Common law* speelde ook een rol bij de evolutie van de moderne ondernemingsstructuur in de VS, zie (Berle & Means, 1932).

Vanaf de eerste eeuw voor Christus wordt in het Romeins recht een onderscheid gemaakt tussen eigendom (het recht op een zaak) en bezit (de feitelijke macht over een zaak).⁵⁶⁶

Bij bezit gaat het om het feitelijke beheer van de zaak dat prevaleerde boven het (formele) eigendom. Later gaat dit onderscheid in het Romeinse Rijk teloor.⁵⁶⁷ Er is kennelijk sprake van een spanning tussen het bezit van een goed en de controle hierover. Familiebedrijven lijken in dit verband ook een interessante casus. Er zijn aanwijzingen dat familiebedrijven die al lang bestaan (langer dan 200 jaar) hun bestaan te danken aan het managen van het eigenaarschap en het behouden van een strikte controle hierover omdat er sprake is van co-locatie van beslissingsrechten, kennis en het recht op de economische waarde voortvloeiend uit de uitoefening van die beslissingsrechten.

Als gevolg van de toename van het belang van niet-codificeerbare, persoonsgebonden kennis in de waarde en waardecreatie van de onderneming⁵⁶⁸, een eigendom waarvan de vennootschap niet beschikt over het vervreemdingsrecht, is er sprake van een wijziging van de eigendomsverhoudingen binnen en met betrekking tot de vennootschap en derhalve zou er sprake moeten zijn van een terugkeer naar het beginsel van co-locatie.

4.4.2 Toename van de rol van persoonsgebonden kennis

Het vraagstuk van bezit en controle van een goed speelt ook een belangrijke rol bij het intellectueel eigendom. Patenten (en zeker het beheer van meer patenten rondom een bepaald product) speelden een belangrijke rol bij het ontstaan van MBE's. Het Amerikaanse patentrecht heeft in de periode van opkomst van de MBE's een wezenlijke wijziging ondergaan. Het oorspronkelijke patentrecht dateert uit 1790 en had als doel om de uitvinder te beschermen. In de loop der tijd verschuift dit recht echter in de richting van de onderneming die het gepatenteerde goed gaat produceren. Dit begon met de oprichting van het Patent Office in de Verenigde Staten in 1836. Ondernemingen binnen een sector hebben er gezamenlijk belang bij dat de toegang tot een bedrijfstak zoveel mogelijk beperkt wordt en aan het eind van de 19e eeuw is er in toenemende mate sprake van het opkopen, het poolen van patenten en *cross-licensing* overeenkomsten. De oorspronkelijke patenthouders/uitvinders werden afgekocht of kregen een baan aangeboden in het bedrijf.⁵⁶⁹

566 (Ankum, 1976)

567 (Ankum, 1976)

568 (Arrow, 1996)

569 (Noble, 1977)

Het aantal patenten dat bedrijven hebben vormt overigens op zichzelf geen goede indicator voor innovatie. Het aantal co-patenten (toegewezen patenten in verschillende klassen) zou een betere indicator zijn.⁵⁷⁰

IPR (*intellectual property rights*) worden soms als irrelevant beschouwd en SME's ontwikkelen hun eigen, informele IP beschermingspraktijken: “SMEs reported relying on a wide range of informal IP protection practices including secrecy, publishing, enhancing the commitment of the personnel, division of duties, circulation of duties, documentation, fast innovation cycle and technical protection. Informal ways of protecting IP are less costly, easier to control and use and they may be embedded in the routine working practices of the firm.”⁵⁷¹

4.4.3 Verschuivingen in de machtsverhoudingen

Een ander aspect van de interne organisatie van de MBE heeft te maken met de machtsrelaties. Zoals gezegd lag de macht bij de MBE aanvankelijk bij de top van de organisatie. Die had door de macht werknemers wel of niet toestemming te geven met specifieke activa te werken, tevens macht over het *human capital*. Deze machtsuitoefening was mede gebaseerd op de dominante, generieke en gecodificeerde kennis terwijl er momenteel sprake is van een verschuiving naar specialistische, niet gecodificeerde kennis.⁵⁷²

Macht wordt door Rajan en Zingales gedefiniëerd als ‘controle over waardevolle bronnen bovenop de macht die is bepaald door middel van het expliciet contract in een competitieve markt’.⁵⁷³ Traditioneel wordt macht uitgeoefend op grond van juridische instrumenten: *de jure* macht, tegenover de feitelijke macht: *de facto* macht. Dit lijkt in strijd met bovenstaande definitie waarin wordt gesteld dat er een onderscheid is tussen de macht zoals die is vastgelegd in contracten en de controle over de productiemiddelen. Het verschil zit in de *residual right of control*. Dat betreft die aspecten van de machtsrelatie die niet contractueel zijn te bepalen omdat contracten per definitie incompleet zijn (al was het alleen maar omdat niet elke situatie kan worden voorzien en bovendien de transactiekosten om dit wel allemaal trachten vast te leggen, te hoog worden). Scott benadert het begrip macht vanuit belangen. Partijen hebben altijd een belang en de vraag is op welke wijze de belangen van de verschillende *stakeholders* met elkaar in balans worden gebracht.⁵⁷⁴ Binnen organisaties bestaan verschillende vormen van macht. Er wordt onderscheid gemaakt tussen formele macht en persoonsgebonden

570 Enkelvoudige patentverlening zegt namelijk weinig over de mate waarin patenten daadwerkelijk worden toegepast. Zie: (Dolfsma & Leydesdorff, 2011)

571 (OECD, 2008a)

572 (Jensen & Meckling, 1998)

573 (Rajan & Zingales, 2000)

574 (Scott, 2003)

macht. Elk daarvan kent verschillende bronnen gebaseerd op eigenaarschap, leidinggevende en beroepsvaardigheden en grensoverschrijdende rollen.⁵⁷⁵ Organisaties zetten afdelingen op als zich in de omgeving onzekerheden of uitdagingen voordoen en degenen die succesvol met dit soort problemen kunnen omgaan zullen waarschijnlijk meer macht krijgen binnen de organisatie omdat anderen afhankelijk van hen worden. Naarmate de ingewikkeldheid en turbulentie van de omgeving toeneemt, zullen er meer specialisten worden ingehuurd die in staat zijn om de grensproblemen op te lossen. Scott onderscheidt twee soorten macht. *Endorsed power* (onderschreven macht) die wordt bepaald door normen die door ondergeschikten wordt uitgeoefend en die voorkomt bij informele organisaties. Formele organisaties kennen *geautoriseerde* macht die wordt afgebakend en ondersteund door normen die worden opgelegd door *officers* in opdracht van de machtsdrager. In bepaalde type organisaties zit de controle meer in de organisatorische cultuur, in de gedeelde geïnternaliseerde opvattingen (*beliefs*) en normen die betekenis verlenen en richting geven aan de individuele leden die betrokken zijn bij gezamenlijke activiteiten.⁵⁷⁶ Scott legt dus meer het accent op de wijze waarop macht wordt uitgeoefend.

Ouchi bespreekt het vraagstuk van control, samenwerking en beloning.⁵⁷⁷ Hij beschrijft drie mechanismen die organisaties kunnen toepassen om met het probleem van evaluatie en controle om te gaan: markten, bureaucratieën en clans.

Tabel 4.2 Social and Informational Prerequisites of Control⁵⁷⁸

Type of Control	Social Requirements	Informational Requirements
Market	Norm of Reciprocity	Prices
Bureaucracy	Norm of Reciprocity	Rules
	Legitimate Authority	
Clan	Norm of Reciprocity	Traditions
	Legitimate Authority	
	Shared Values, Beliefs	

Hij brengt een koppeling aan tussen het control-mechanisme en het type van informatie vereisten. Clans bevinden zich in feite tussen de markt en de bureau-

575 (Scott, 2003) Bij grensoverschrijdende functies onderhouden werknemers externe contacten (299/300).

576 (Scott, 2003)

577 (Ouchi, 1979)

578 (Ouchi, 1979)

cratie (in termen van Williamson: hiërarchie) met als belangrijkste verschil dat kenmerkend voor de clan de gedeelde waarden en 'beliefs' zijn. De clan vertoont overeenkomsten met de waardegestuurde organisaties zoals die door Pfeffer en O'Reilly worden beschreven.⁵⁷⁹ Organisaties hoeven, in de visie van Ouchi, niet exclusief te kiezen voor een van de drie control-mechanismen. In de praktijk zullen zich mengvormen voordoen. Universiteiten zijn een voorbeeld van een mengvorm. Wetenschappers kunnen worden beoordeeld op grond van het aantal uitnodigingen dat ze krijgen voor het houden van *refereed* gepubliceerde artikelen, *keynotes*, commissie lidmaat- of voorzitterschap, verkoop van boeken, hits op websites (markt). Wetenschappers kunnen ook worden beoordeeld door hun leidinggevendenden bijvoorbeeld aan de hand van studentevaluaties (bureaucratie). Binnen onderzoeksgroepen kan ook sprake zijn van clan-vorming die tot uiting kan komen in gezamenlijke activiteiten of de recrutering van jonge onderzoekers uitsluitend (of bij voorkeur) binnen de eigen kring.⁵⁸⁰ De beoordeling door *peers* speelt binnen de clan een belangrijke rol en wordt beschouwd als een vorm van kwaliteitsbewaking.

4.4.4 Veranderingen met betrekking tot informatie en communicatie

Naast de belangrijke rol die machtsverhoudingen spelen bij de interne organisatie is er een aspect dat bepalend is voor de organisatievorm, namelijk de kosten van informatie, de kosten van communicatie, de snelheid van communicatie en de capaciteit van communicatie.⁵⁸¹ Onderdeel hiervan is de tijdsdimensie. Ten tijde van het ontstaan van de MBE hadden directeuren en managers de tijd om doelen te stellen en deze in alle (relatieve) rust ten uitvoer te brengen. Toen Sloan, de CEO en *chairman* van General Motors van 1923-1956, een brief (gedateerd 11 oktober 1924) ontving van Mr. Hannum, general manager in Oakland, over de ontwikkeling van de Pontiac, een van de General Motors modellen, beantwoordde hij deze op 12 november (van dat jaar).⁵⁸² In retrospectief leek de tijd vroeger langzamer te gaan. Dat betekent echter geenszins dat de tijdsbeleving van de actoren destijds hetzelfde was. Durkheim (wiens *The Division of Labor in Society* werd gepubliceerd in 1893) was van mening dat de metamorfoses die het kapitaal onderging als gevolg van de snelheid waarmee het werd toegepast binnen zakelijke ondernemingen, bijna niet meer waren te volgen.⁵⁸³

579 Pfeffer en O'Reilly beschrijven de opkomst (en het succes) van waardegestuurde organisaties. Dit zijn organisaties die een aantal duidelijke waarden hebben geformuleerd die leidend zijn voor de strategie en deze waarden consequent in de praktijk brengen (O'Reilly & O'Reilly, 2001)

580 Onder jonge onderzoekers is het bespreken van de verdeling van onderzoeksplaatsen onder de masterstudenten een belangrijke vorm van tijdverdrijf (Persoonlijke observaties).

581 (Stinchcombe, 1990)

582 (Sloan, 1963/1990)

583 (Durkheim, 1997) Ook in actuele discussies, bijvoorbeeld naar aanleiding van de financiële crisis en de (moderne) producten die door banken zijn ontwikkeld (Collateralized debt obligations, securitisatie, asset backed securities, etc) wordt wel beweerd, in het publieke debat, dat zelfs bestuurders en politici niet meer begrijpen waar het om gaat.

Deze veranderde tijdscontext, die dus weliswaar niet nieuw is maar in elke tijd anders wordt beleefd, lijkt een belangrijke rol te spelen. Als gevolg van de snelheid waarmee informatie wordt verspreid en (breed) gedeeld en het belang dat wordt gehecht aan beelden (zie bijvoorbeeld *branding*) lijkt de tijdsdruk waar beslissers onder staan te zijn vergroot. Dit zou, onder andere, kunnen leiden tot een vergroting van de onzekerheid (bij managers en medewerkers) en van de ingewikkeldheid. Wat er anders is dan vroeger is dat de tijdswaarde is verkleind. Onder tijdswaarde versta ik de hoeveelheid tijd die nodig is om bepaalde activiteiten binnen een bepaalde tijdseenheid (bijvoorbeeld een uur) te verrichten. Het duidelijkste voorbeeld is de fysieke verplaatsing. Het overbruggen van de afstand tussen Amsterdam en Parijs duurde in het jaar 0 gemiddeld 20 dagen. Tegenwoordig 2,4 uur. De tijdswaarde is geslonken van 20 tot 0,1.⁵⁸⁴

Overigens lijkt de rol van informatie en in het bijzonder ook het veranderende karakter van informatie zoals zich dit in de praktijk afspeelt, nog niet door de (sociologische) organisatietheorie als variabele in theorievorming of als object van onderzoek te worden onderkend. Peter Drucker merkte, als een van de weinigen, in 1988 op dat organisaties niet meer gebaseerd zullen zijn op *command and control*, maar *information-based* zullen zijn.⁵⁸⁵ Vanuit de ICT is wel geopperd dat als gevolg van de ICT, organisaties in plaats van hiërarchisch meer een netwerk karakter zouden krijgen, maar daar bleef het dan ook bij.⁵⁸⁶ Het inzicht dat informatie buiten de structuur van business units zou moeten worden georganiseerd vindt maar moeizaam zijn weg naar de organisatietheorie.⁵⁸⁷ Dit is opmerkelijk omdat het geheel van internet, intranet, email, *social media* wel breed gebruikt wordt, door individuen en groepen, waarbij organisatiegrenzen niet lijken te bestaan, en een grote invloed uitoefent op beeldvorming, oordeelsvorming, kennisvergaring, probleemoplossing e.d. en dus ook op de *control* van de werkgever over de werknemer (zijn of haar denken). Lash (2002) merkt op dat als gevolg van internet en digitale technologie: "*The primary qualities of information are flow, disembeddedness, spatial compression, temporal compression, real-time relations.*"⁵⁸⁸ Dit staat haaks op de impliciete veronderstelling in de verschillende organisatietheorieën dat het de structuur van de organisatie zou zijn, of de cultuur die het denken van de leden van de organisatie stuurt of zou kunnen sturen. Immers de door Lash geobserveerde eigenschappen impliceren dat informatie niet meer 'gevangen' kan worden in structuren. Daarmee verliest structuur zijn belangrijkste historische functie: het sturen van denken van medewerkers.

584 Dit zijn schattingen die ik heb gemaakt; het gaat om de gedachte

585 (Drucker, 1988)

586 (Kaplan, 2010). Een uitzondering vormt Stinchcombe (Stinchcombe, 1990)

587 (Strikwerda, 2012b)

588 (Kaplan, 2010)

Volgens Williamson zijn de spoorwegmaatschappijen de wegbereiders geweest (door het opzetten van administratieve structuren en het afscheiden van de ondersteunende activiteiten van de operaties) voor de Modern Business Enterprise.⁵⁸⁹ Er zijn ook andere voorbeelden te geven uit de geschiedenis van organisaties die werden bestuurd met behulp van een omvangrijke administratie. Uit de archieven van de Verenigde Oost-Indische Compagnie blijkt bijvoorbeeld dat elke kamer van de VOC⁵⁹⁰ een eigen personeelsadministratie voerde volgens centraal vastgestelde regels. Ze kenden een functiesysteem met ongeveer 200 functietitels. Daarnaast werd de salarisadministratie bijgehouden door middel van een scheepssoldijboek, waarin de personalia en de salarisgegevens van alle betaalde opvarenden van elk VOC-schip werden genoteerd.⁵⁹¹

4.4.5 Wijziging in het ontwerp van de organisatie: Toewijzen van beslissingsrechten

Volgens Foss (2005) heeft de opkomst van de kenniseconomie niet alleen de gezagsrelaties en de grenzen van de onderneming ingrijpend veranderd maar beïnvloedt het ook het ontwerp van de interne organisatie van ondernemingen, dat wil zeggen het toewijzen van beslissingsrechten.⁵⁹² Simon beschouwt de organisatie van informatie als de belangrijkste ontwerpparameter, in combinatie met de 'factorisatie' van de besluitvorming. Hiermee bedoelt hij het ontbinden van de besluitvormingsproblemen in factoren en het verbinden van de verschillende componenten met de respectievelijke relevante databronnen.⁵⁹³

4.4.6 Afname belang materiële activa

Een andere verandering die het concept van de MBE in zijn betekenis raakt betreft de afname van het relatieve belang van de materiële activa. Economen als Marshall en Fisher hadden er al op gewezen dat management en organisatie de vierde productiefactor vormden, na kapitaal, arbeid en land. Dit is nooit uitgewerkt binnen de economie. Op een zeker moment werd vastgesteld dat van een aantal ondernemingen, variërend per sector, de marktwaarde hoger was dan de boekwaarde (vervangingswaarde van de activa) van de onderneming.

Deze afname van het belang van de materiële activa hangt samen met de verschuiving binnen de bedrijfstakken, in het bijzonder de toename van de dienstverlening en een afname van de communicatiekosten.⁵⁹⁴ De toename van wereldwijde concurrentie heeft de noodzaak te innoveren vergroot.

589 (Williamson, 1985)

590 Amsterdam, Delft, Enkhuizen, Hoorn, Rotterdam, Zeeland

591 Zie: <http://vocopvarenden.nationaalarchief.nl/Achtergrondinformatie.aspx?p=1>. Geraadpleegd op 8-9-2011

592 (Foss, 2005) Zie ook: (Jensen, 1998)

593 (Simon, 1945/1997). Zie ook: (Alberts & Hayes, 2003; Kaplan & Norton, 2004)

594 (Stewart, 1999; Zingales, 2000)

Naast dat we een voortzetting zien van de traditionele R&D in de laboratoria van ondernemingen, heeft die innovatie zich uitgebreid over meerdere domeinen van de organisatie van de onderneming: processen, dienstverlening, logistiek, het realiseren van afnemer-specifieke oplossingen. In de toepassing van algemene wetenschappelijke en technische kennis in het concrete geval speelt daardoor *tacit knowledge*, of preciezer, ongecodificeerde en persoonsgebonden kennis een steeds grotere rol. Omdat dit de grondslagen van de *management control* aantast en daarmee de effectiviteit van de *management control* (zie hiervoor) werd aanvankelijk gepoogd deze *tacit knowledge* expliciet te maken, op een wijze analoog aan die van het Scientific Management (door observatie, meten, analyse, impliciete kennis codificeren en daarmee tot object van analyse, planning en control en dus eigendom van de werkgever maken), onder de term "kennis management".⁵⁹⁵ Dit verliep moeizaam omdat het eigendomsaspect in deze benadering niet werd onderkend noch erkend. Overigens blijkt dat werknemers wel kennis en inzichten willen delen, juist ook buiten de onderneming, mits dit direct of indirect bijdraagt aan hun persoonlijke reputatie.⁵⁹⁶ Een andere poging om met behulp van technologie de vennootschap macht te doen verschaffen over *tacit knowledge* was die in het geval van deal makers van banken. Deze wisten hun *tacit knowledge* wel te gelde te maken, resulterend in hogere persoonlijke inkomens dan de leden van de Raad van Bestuur van banken, zoals in het geval van ABN Amro voor de splitsing daarvan. Deze poging is mislukt omdat de dealmakers zich zeer bewust waren van de economische waarde van hun *tacit knowledge* en door een mobiele arbeidsmarkt die macht ook konden uitoefenen.⁵⁹⁷

Human capital werd wel onderkend als economische factor in het concept van de MBE maar door specifieke maatregelen werd het de werknemer die beschikte over veel *tacit capital* (door Jensen en Meckling aangeduid als specifieke kennis⁵⁹⁸) onmogelijk, of althans moeilijk, gemaakt om dit te gelde te maken. Door de verschuiving van bedrijfsspecifieke standaarden naar open standaarden, een hoger opleidingsniveau van werknemers en een mobielere arbeidsmarkt is het speelveld van de arbeidsmarkt niet langer lokaal maar wereldwijd waardoor de greep vanuit de onderneming op de (lokale) arbeidsmarkt is afgenomen.

Brickley et al. (die zich baseren op Becker) verstaan onder *general human capital* training en scholing van algemene aard die nuttig is voor veel verschillende typen ondernemingen zoals een MBA graad; het beheersen van algemene principes van engineering of het leren van populaire tekstverwerkingsprogramma's. *Specific human capital* is vooral van waarde voor de huidige werkgever. Het eerste wordt

595 (Nonaka & Takeuchi, 1995)

596 (Tapscott & Williams, 2010)

597 (Wilhelm Jr. & Downing, 2001)

598 (Jensen & Meckling, 1998)

beschouwd al een taak van de overheid. Omdat werknemers niet snel geneigd zullen zijn om te investeren in specifiek *human capital* (omdat hun marktwaarde er niet door wordt vergroot) wordt dat wel als een taak gezien voor ondernemingen.⁵⁹⁹ De grenzen tussen beide typen *human capital* kunnen worden verlegd zoals bijvoorbeeld blijkt uit de case TMC waarbij de medewerkers worden gestimuleerd om te investeren in specifiek *human capital* om hun eigen ontwikkeling en marktwaarde te vergroten.

Dat kennis een economisch goed is, is niet nieuw. Wat wel nieuw is, is dat kennis, van groot belang voor de productie, tegenwoordig voor een deel belichaamd is en is opgeslagen in de hoofden van werkenden. In de neo-klassieke theorie maken de werknemers geen onderdeel uit van de onderneming, arbeid is een ingekochte *commodity*, maar dit wringt met de huidige praktijk. Arrow beschouwt de onderneming als een '*locus of knowledge, as embodied in a production possibility set*'.⁶⁰⁰ Ondernemingen coderen de informatie en daarbij gaat het niet uitsluitend om 'recepten voor de productie': "*Much is simply knowing how to communicate with others in the same firm, knowing how decisions are made*"⁶⁰¹ Een deel van de kennis is dus niet gecodeerd, maar *tacit*. Arrow voorziet dat het feit dat de (*tacit*) kennis *embedded* is in de werkenden zal leiden tot juridische en economische spanningen:

*"Information [hier in de betekenis van kennis], one of the fundamental determinants of production, laps over from firm to firm, yet has so far seemed reasonably sharply defined in terms of legal ownership. I conjecture that there will be increasing tensions between legal relations and the fundamental determination of productivity by knowledge. Small symptoms are already appearing in the legal and economic spheres. There is continual difficulty in defining intellectual property. The United State courts have come up with some strange adjudications. Copyright law has been extended to software, although the analogy with books is hardly compelling. There is continuous litigation about mobility of technical personnel; previous employers are trying to put obstacles in the way of future employment which would in any way use skills and knowledge acquired while working for them. These are as yet minor matters, but I would surmise that we are just beginning to face the contradictions between the systems of private property and of information acquisition and dissemination."*⁶⁰²

599 (Becker, 1993; Brickley & Brickley, 1997)

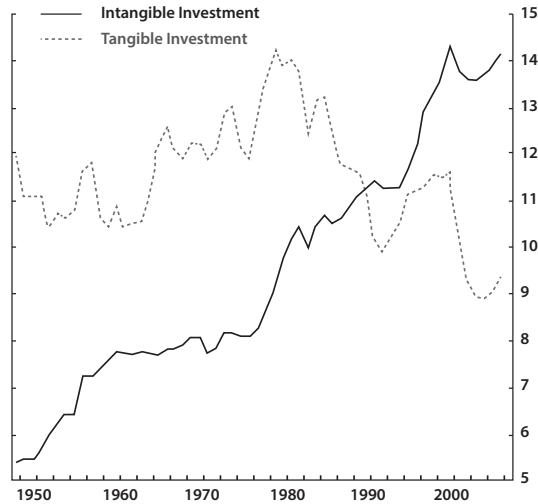
600 (Arrow, 1996)

601 *Op cit.* 127

602 *Op cit.* 127

De toename van het belang van kennis ten opzichte van materiële goederen wordt onder andere zichtbaar in de stijging van investeringen in immateriële activa ten opzichte van de materiële activa.

Figuur 4.1 Business investment in the US, tangible and intangible investment (Ratio to business output) Uit: (OECD, 2008a)



De tabel geeft de verschuiving aan in de investeringen in *tangible assets* naar die in *intangible assets* aan de hand van de situatie in de Verenigde Staten.

De Europese Unie heeft in 2002 bepaald dat beursgenoteerde ondernemingen hun geconsolideerde jaarrekening moeten opstellen overeenkomstig de IFRS (International Financial Reporting Standards).⁶⁰³ In de IFRS worden *intangible assets* als volgt gedefinieerd: “An intangible asset is an identifiable non-monetary asset without physical substance”.⁶⁰⁴

603 Publicatieblad van de Europese Gemeenschappen 11.9.2002. L 243/1. Verordening (EG) Nr. 1606/2002 van het Europees Parlement en de Raad van 19 juli 2002 betreffende de toepassing van internationale standaarden voor jaarrekeningen

604 <http://eifrs.iasb.org/eifrs/bnstandards/en/ias38.pdf>, Gedownload op 14-10-2011. Als voorbeelden worden genoemd: scientific or technical knowledge, design and implementation of new processes or systems, licences, intellectual property, market knowledge and trademarks (including brand names and publishing titles). Common examples of items encompassed by these broad headings are computer software, patents, copyrights, motion picture films, customer lists, mortgage servicing rights, fishing licences, import quotas, franchises, customer or supplier relationships, customer loyalty, market share and marketing rights. Wat verstaan dient te worden onder 'identifiable' wordt als volgt toegelicht: “An asset is identifiable if it either: (a) is separable, ie is capable of being separated or divided from the entity and sold, transferred, licensed, rented or exchanged, either individually or together with a related contract, identifiable asset or liability, regardless of whether the entity intends to do so; or (b) arises from contractual or other legal rights, regardless of whether those rights are transferable or separable from the entity or from other rights and obligations.”

De nationale rekeningen volgen de internationale standaard van de SNA (*Standard National Accounts*). *Intangibles* worden geboekt als kosten.⁶⁰⁵ Het SNA past haar regels aan onder invloed van de veranderende normen van de International Accounting Standards Board (IASB) and the International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB).⁶⁰⁶ In de rapportage van de nationale rekeningen wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende soorten assets. *"The SNA does not formally include a division between tangible and intangible assets in the classification. However, the categories of dwellings, other buildings and structures, machinery and equipment, weapons systems and cultivated biological resources can be taken to correspond to tangible assets and the other categories to intangible assets."*⁶⁰⁷ Bedoeld worden:

- *Costs of ownership transfer on non-produced assets*
- *Intellectual property products*
- *Research and development*
- *Mineral exploration and evaluation*
- *Computer software and databases*
- *Computer software*
- *Databases*
- *Entertainment, literary or artistic originals*
- *Other intellectual property products*⁶⁰⁸

Zo lang de *intangible assets* een verwaarloosbaar onderdeel uitmaakte van de totale investeringen vormde de geringe zichtbaarheid hiervan geen probleem. Dit is in evenwel in toenemende mate onhoudbaar. *Intangible assets* worden volgens sommigen beschouwd als een belangrijke economische aandrijver wat de noodzaak om hierover op een eenduidige wijze te rapporteren vergroot.⁶⁰⁹ De klassieke wijze van rapporteren zou vooral zijn gebaseerd op past performance en minder op potentieel.⁶¹⁰

Vandaar dat de kapitaalmarkt de onderneming waardeert op toekomstige

605 (Belhocine, 2009)

606 De IASB is de organisatie die verantwoordelijk is voor de ISFR die ook de IAS 38 heeft vastgesteld. Sinds 2003 bestaat er een task force om de internationale accounting en statistische standaards te harmoniseren: <http://www.imf.org/external/np/sta/tfhpsa/2003/100303.pdf>. Geraadpleegd 23-10-2012

607 (OECD, 2008b)

608 In feite zien we hier een definitie van *intangible assets* die slechts patenten impliceert en niet *human capital*. Zie ook 618.

609 (Union, 2006)

610 (Union, 2006) Dit is een vrij vergaande uitspraak. Volgens de IAS 38 regels is een van de criteria om *intangible assets* op te nemen op de balans: An entity shall assess the probability of expected future economic benefits using reasonable and supportable assumptions that represent management's best estimate of the set of economic conditions that will exist over the useful life of the asset. (regel 22 van IAS 38)

kasstromen, niet op basis van *accounting profit*.⁶¹¹ In die toekomstige kasstromen zit de bijdrage van de immateriële activa verdisconteerd, maar niemand weet precies volgens welk mechanisme. Kaplan & Norton geven als normatief verklarende factor voor de bijdrage van immateriële activa aan de waardecreatie door de onderneming: de mate waarin deze *aligned* zijn: “*The value of intangible assets comes from how well they align to the strategic priorities of the enterprise, not by how much it costs to create them or how much they are worth on a free standing basis*”.⁶¹² Het research programma van het MIT verklaart de bijdrage van de *intangible assets* uit de mate waarin deze complementair aan elkaar georganiseerd zijn in combinatie met IT-investeringen. Het gaat hierbij, wat het *organizational capital* betreft om vier dimensies van *organizational design*: “*structural decentralization, individual decentralization, team incentives; and skill acquisition*”.⁶¹³ Het toenemend belang van *intangible assets* zal ook gevolgen hebben voor de wijze waarop ondernemingen hierover rapporteren. Dit is met name van belang voor de kapitaalverschaffers. Als kennisintensieve bedrijven kapitaal willen aantrekken zijn zij in het nadeel ten opzichte van bedrijven waarbij de *tangible assets* de meeste waarde toevoegen omdat die wel zichtbaar kunnen worden gemaakt op de balans.

Er bestaat geen eenduidigheid over het meten van *intangibles*. Tobin's Q, die dateert uit de jaren 50, geeft de relatie weer tussen de marktwaarde van een onderneming en de vervangingswaarde van het kapitaal (de boekwaarde). Indien $Q > 1$ en de marktwaarde groter is dan de boekwaarde, wordt dit wel beschouwd als een indicatie voor het intellectual capital.⁶¹⁴ Sveiby noemt dit als de oudste indicator voor *intangibles* van de 42 verschillende methodes die hij heeft gede- tecteerd. Deze methoden zijn ontwikkeld vanuit de economie, accountancy, consultancy en soms door nationale overheden of de EU. Sveiby onderscheidt vier methoden: markt kapitalisatie, *return on assets*, direct intellectueel kapitaal en de score card methodes. Bij de laatste methodes is geen sprake van een financiële validatie; bij de andere wel.⁶¹⁵

In Zweden bestaat sinds 1987 het Konrad-project, ook wel *The Invisible Balance Sheet* genoemd. In dit kader is een set van 35 key-indicatoren ontwikkeld voor *accounting control* en waardering van kennis ondernemingen teneinde de rapportage over het personeel te verbeteren (zie bijlage 10).

611 Zie b.v. (Brynjolfsson et al., 2002)

612 (Kaplan & Norton, 2004)

613 (Brynjolfsson et al., 2002)

614 (Milgrom & Roberts, 1992) en <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm> Geraadpleegd op 6 november 2011

615 <http://www.sveiby.com/articles/IntangibleMethods.htm>. Geraadpleegd 6 november 2011

De OECD wijst op de bestaande definitieproblemen.⁶¹⁶ *Intellectual assets, intellectual capital, intangibles and knowledge capital* worden door elkaar gebruikt. Overeenstemming bestaat er volgens de OECD over de volgende kenmerken van *intellectual assets*: ze worden beschouwd als mogelijke bronnen van toekomstige winsten; ze ontberen een fysieke substantie en ze kunnen (tot op zekere hoogte) worden behouden en verhandeld door een onderneming. Als voorbeelden noemen zij R&D, patenten en *trademarks*. De traditionele definities verbreden zich echter in de richting van de *value drivers*. *Intangible assets* zelf creëren namelijk geen waarde maar moeten worden gecombineerd met andere productiefactoren (patenten zijn niet meer dan rechten en het resultaat van R&D). De regionale factor speelt een belangrijke rol. Kennis is geconcentreerd in bepaalde regio's bijvoorbeeld als wordt gekeken naar patentaanvragen. Dolfsma en Leydesdorff wijzen er op dat in de innovatietheorie vaak wordt verwezen naar de geijkte instituties waarbij dan landen worden gekozen als eenheid van analyse. Instituties zoals sterke universiteiten, een aantrekkelijk klimaat voor private onderzoeksinstituten, vestigingsmogelijkheden voor kennismigranten en een patentsysteem zouden bijdragen aan het creëren van kennis. Zij voegen hier een aantal instituties aan toe die ook van belang zijn voor de verspreiding van kennis: een goed functionerend onderwijssysteem, de risicobereidheid van mensen om nieuwe bedrijven op te zetten of wetgeving ten aanzien van faillissementen.⁶¹⁷ Zij willen een kwantitatieve methode toevoegen aan de studie van innovatie en wel de studie van patent data. Zij wijzen op de relatie tussen patenten en de instituties die hen vormen. Patenten weerspiegelen informatie over toepassingen en zijn het resultaat van institutionele configuraties maar worden niet a priori gedefinieerd door instituties. Instituties zijn ingebed in een kennis infrastructuur die de technische mogelijkheden biedt die, in combinatie met marktposities en de te verwachten vraag, leiden tot resultaten.⁶¹⁸

De OECD onderscheidt drie methoden van rapportage over Intangible Assets:

616 (OECD, 2008a)

617 (Dolfsma & Leydesdorff, 2010)

618 Idem 7

1. Scorecard format zoals Balanced Score Card (Skandia Navigator, Balanced Scorecard en de Intangible Assets Monitor).⁶¹⁹
2. *Intellectual capital* explicieter verbonden met innovatie en het proces van waardecreatie zoals bij de *Value Chain Scoreboard*.⁶²⁰
3. Meer *narrative based format* zoals ontwikkeld in Denemarken. Daarnaast zijn er initiatieven ondernomen door de EU zoals MERITUM en PRISM.

In een aantal landen zijn initiatieven ontwikkeld om te stimuleren dat ondernemingen rapporteren over *intellectual capital*: In Duitsland is hiertoe de GAS (*sic*) 12 standaard ontwikkeld; in Denemarken, Oostenrijk, Australië en Japan zijn vergelijkbare ontwikkelingen gaande. In Oostenrijk zijn universiteiten vanaf 2006 verplicht om over hun intellectueel kapitaal te rapporteren.⁶²¹

Onder andere vanuit de OECD en de EU wordt gepoogd meer inzicht te krijgen in de omvang van de *intangibles*. Vosselman (1998) noemt als de belangrijkste componenten voor *intangible investments*: “*R&D, education and training, software, marketing, mineral exploration, licenses, brands, copyrights and patents. The supplementary categories of intangible investment are: organizational development, engineering and design, construction and use of databases, remuneration for innovative ideas and other human resource development (training excluded)*.”⁶²² Het begrip *intangible investments* is veel breder dan dat van de *intangible assets* dat in IAS 38 is vastgelegd.

619 Hoewel de BSC hier wordt opgevoerd als een vorm van rapportage is deze niet bedoeld is om te ‘scoren’, maar om te bepalen wat aan intangible assets moet worden geïnvesteerd om toekomstige beoogde financiële resultaten te realiseren (Kaplan & Norton, 2004). De publicatie van de BSC viel samen met de oproep van Porter & Wayne 1992 dat Amerikaanse ondernemingen hun resource allocatieproces zouden wijzigen omdat het bestaande bottom-up resource allocatie proces (van Bower) er toe leidt dat er overgeïnvesteerd wordt in fysieke activa omdat de investeerders daar toen (eind jaren tachtig naar vroege) en onder geïnvesteerd in intangible assets. Terwijl uit een studie van de Harvard Business School was gebleken dat de Amerikaanse economie te opzichte van de Japanse en de Duitse economie onderinvesteerd in *intangible assets*, in het bijzonder *human capital*, en daarom toen minder goed presteerde dan die twee economieën (Kaplan, 2010). In het door het concept van de *Strategy Map* (Kaplan & Norton, 2004) geïmpliceerde alternatieve resource allocatie model ligt besloten dat eerst de vraag wordt gesteld welke investeringen nodig zijn in *human capital, information capital* en in *organization capital*, alvorens er wordt gekeken naar benodigde investeringen in materiële activa. Opvallend is dat hier in de tekstboeken voor *management control*, de functie in de onderneming die het resource allocatie proces beheert, niet naar wordt verwezen terwijl de statistiek (zie OECD 2008) suggereert dat feitelijk private Amerikaanse ondernemingen de methode voor resource allocatie van Kaplan en Norton in de een of andere vorm feitelijk toepassen. Dit wordt ook bevestigd door de eerder aangehaalde studies van het MIT.

620 (Lev, 2001)

621 (Union, 2006)

622 (Vosselman, 1998)

Intangible investments worden ook wel als volgt omschreven: ⁶²³

Type of intangible investment:

Computerized information

Computer Software

Computerized databases

Innovative property

Scientific R&D

Mineral exploration

Non-Scientific R&D

Copyright and license costs

New product development costs in financial Industry

R&D in remaining service industries

Economic competencies

Brand equity

Advertising expenditure

Market research

Firm specific human capital

Direct firm expenses

Wage and salary costs of employee time

Organizational structure

Purchased

Own account

De wijze van data verzamelen zoals door Belhocine (2009) maar ook door anderen⁶²⁴ wordt verricht is voornamelijk via bestaand onderzoek in de vorm van survey's e.d. De nationale rekeningen, die de SNA standaard hanteren, rapporteren op basis van officiële data (zoals belastinggegevens) over wat wordt geïnvesteerd in *intangible assets* (zie bijlage 11).

Daarnaast zijn er nog vele andere, verschillende methodes en performance indicators om *intangibles* te meten.⁶²⁵

623 (Belhocine, 2009)

624 (Rooijen-Horsten, van, Bergen, van den & Tanriseven, 2008)

625 <http://npi.valuemeasurement.net/approaches.shtml>. Gedownload 29-20-2011

Tabel 4.3 Investerings in intangibles: Nederland vergeleken met de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Uit: (van Rooijen-Horsten, M., van den Bergen, D., & Tanriseven, M., 2008)

Type of spending	The Netherlands 2001-2004 ²	UK 2004	US 1998- 2000	The Netherlands excluding General government industry ¹ 2001-2004
	<i>% of GDP</i>			
1. Computerized information	1.35	1.70	1.65	1.20
a) Software and databases: purchased	0.92	0.64		0.82
b) Software and databases: own account	0.44	1.06		0.38
2. Innovative property	3.07	3.23	4.57	2.44
a) R&D, including social sciences and humanities	1.91	1.78	2.85	1.52
R&D in the financial industry	0.02	0.69	0.79	0.02
b) Mineral exploration and evaluation	0.06	0.04	0.19	0.06
c) Other innovative property	1.10	1.41	1.54	0.87
Copyright and license costs	0.14	0.21	0.81	0.14
New architectural and engineering designs	0.97	1.20	0.73	0.73
3. Economic competencies	5.15	5.95	6.91	4.62
a) Brand equity	2.70	1.59	2.53	2.59
Advertising expenditure	2.45	1.20	2.33	2.34
Market research	0.26	0.39	0.20	0.24
b) Firm-specific human capital	1.17	2.45	1.25	0.81
Direct firm expenses	0.69	1.27	0.24	0.50
Wage and salary costs of employee time	0.47	1.17	1.01	0.31
c) Organizational structure	1.28	1.92	3.13	1.22
Purchased	1.28	0.60	0.87	1.22
Own account	–	1.31	2.26	–
Intangible capital spending	8.3	10.88	13.13	8.26
Intangible capital spending excluding own account organizational structure	8.3	9.57	10.87	8.26
Intangible capital spending	9.57	10.1	11.7	7.5
Intangible capital spending excluding own account organizational structure	9.57	9.1	9.9	7.5

1 The industry general government includes almost all education (including all universities) in the Netherlands.

2 Provisional figures as far as the Dutch National Accounts are concerned.

Het begrip *intangible assets* lijkt moeilijk te definiëren omdat de genoemde instellingen *intangible assets* willen definiëren op basis van meetbare karakteristieken van fysieke activa. *Intangible assets* is een breed begrip dat vooral definieert wat het niet is, namelijk materieel. De verschillende definities van *capital* (*intellectual capital*, *human capital*, *social capital*, *organizational capital*, *customer capital*) zijn (over het algemeen) verbijzonderingen van *intangible assets*. Stewart (1997) definieert *intellectual capital* (gebruik makend van de definitie van Klein en Prusak) als "*Intellectual material that has been formalized, captured, and leveraged to produce an higher-valued asset.*"⁶²⁶ *Intellectual capital* bestaat uit *human capital*, *structural capital* ("*the organizational capabilities of the organization to meet market requirements*"⁶²⁷) en *customer capital* (relaties waar bedrijf zaken mee doet). Chien-Chang Yang en Carol Yeh-Yun Lin laten intellectueel kapitaal bestaan uit *human capital*, *relational capital*, *organizational capital*.⁶²⁸ *Human capital* beschouwen zij als waardevolle kennis en vaardigheden. Lepak en Snell (2002) definiëren *human capital* niet maar spreken over verschillende categorieën employment: *knowledge based*, *job based*, *contractual* en *alliances* en *partnerships*.⁶²⁹

Coleman (1988) vat *human capital* op als (investerings in) onderwijs, kennis en ervaring. Hij beschrijft de invloed van *social capital* op *human capital* en wijst op de zekerheid en vertrouwen dat *social capital* kan bieden (zowel binnen als buiten het gezin).⁶³⁰ Bourdieu maakt een onderscheid tussen economisch, sociaal and cultureel kapitaal en introduceerde het (abstracte) begrip *habitus*: de dispositie om te acteren (in een veld). Becker beschouwt *human capital* als onderwijs en *on the job training*.⁶³¹ Bontis Fitz-enz ziet *human capital* als onderdeel van *intellectual capital* en spreekt over kennis, talent, ervaring van medewerkers. *Structural capital* ziet hij als *codified knowledge* buiten de medewerker (databases, archieven, organisatie routines) en *relational capital* als kennis die is *embedded* in de organisatorische waardeketen.

Vrijwel geen van de auteurs geeft een scherpe definitie van *human capital*. De nadruk ligt op (formeel) onderwijs en training. Deels beschikken medewerkers hier over op het moment dat ze worden ingehuurd (het 'vaste' *human capital*). Voor een ander deel wordt het kapitaal vergroot op het moment dat extra onderwijs wordt toegevoegd (het 'toegevoegde' *human capital*). Begrippen als talent en vaardigheden zijn erg vaag. De relatie met andere kapitaalsvormen is van

626 (Stewart, 1999)

627 *Op cit.* 76

628 (Yang & Lin, 2009)

629 (Lepak & Snell, 2002)

630 (Coleman, 1988)

631 (Becker, 1993)

belang. Evenals *intangible assets* als zodanig geen waarde hebben, maar alleen als ze worden toegepast is *human capital* alleen (economisch) waardevol op het moment dat het wordt ingezet.

Op het niveau van de micro-economie zijn er tot nu toe geen heldere relaties geïdentificeerd tussen investeringen in *specific human capital* en de waardecreatie van de onderneming. Wel op macro-economische niveau.⁶³² Dit staat niet in de weg dat in de Verenigde Staten door ondernemingen meer in *human capital* wordt geïnvesteerd dan het geval is in Nederland. Kennelijk wordt dit ook geaccepteerd door de Amerikaanse kapitaalmarkt/investeerders.⁶³³ In de niet-economische management literatuur wordt de factor mens benadrukt.⁶³⁴

4.5 Tot slot

Het concept van de MBE zoals dat zich heeft ontwikkeld in de 20e eeuw blijkt de specifieke institutionele context te zijn waarbinnen HRM zich heeft ontwikkeld, weliswaar in een aantal varianten, maar wel beperkt. HRM vormde als zogenaamde *business institution*, binnen het concept van de MBE het antwoord op een aantal vraagstukken die ontstonden doordat met het concept van de MBE een tweetal dichotomieën werden doorgevoerd: de scheiding van kapitaal en arbeid en de scheiding van het gebruiksrecht en het vruchtgebruik van productiemiddelen. Doordat de MBE een antwoord moest vormen op de toen noodzakelijke kapitaalsaccumulatie en kapitaalsintensiteit en dus gericht was op kapitaalsproductiviteit, moest de factor arbeid als onzekere factor worden geclausuleerd. Dit werd gerealiseerd met vaste, ex-ante bepaalde lonen en doordat met behulp van specifieke maatregelen in de bedrijfsvoering het de werknemers, zij het niet in alle gevallen, onmogelijk werd gemaakt persoonsgebonden kennis te vertalen in economische waarde. Daarnaast was de output van individuele medewerkers vaak moeilijk te meten, wat noopte tot functiebeschrijvingen en functiewaarderingen. Verder speelde HRM, via het functionalisme, ook een ideologische rol, in het bijzonder in de Verenigde Staten. De functie HRM zoals deze zich heeft ontwikkeld was bij uitstek een instrument binnen het concept van de MBE (evenals bijvoorbeeld de functie van *management control*) en (maatschappelijk) ten behoeve van de MBE en ook daartoe beperkt. Het opheffen van het co-locatiebeginsel in de MBE was een van de belangrijkste aspecten die door HR-instrumenten gecompenseerd moest worden.

632 (Aghion & Tirole, 1997; Roberts & Steen, 2000), (Pfeffer, 1998)

633 (Roberts & Steen, 2000)

634 Zie bijvoorbeeld (Drucker, 1954; Pfeffer, 1998)

Vanaf het midden van de vorige eeuw vindt een aantal veranderingen plaats waarvan de meest essentiële is de rol van informatie, die in belang toeneemt plus het feit dat immateriële activa, in het bijzonder *human capital*, van groter economisch belang worden. Was de MBE in het bijzonder gericht op de exploitatie van fysieke activa en het behartigen van de belangen van de investeerders, de 21e eeuwse onderneming zal zich moeten concentreren op het meest kostbare: het menselijk kapitaal. Ondernemingen en de actoren die daarbinnen een rol spelen richten zich op die *stakeholders* waar ze van afhankelijk zijn en dat waren, ultimo, de kapitaalbezitters. In de economie van de 21e eeuw worden de kaarten anders geschud en zullen de belangen en daaruit voortvloeiende machtsposities veranderen. Dit vraagt om een herdefiniëring en -overweging van de instituties die hierbij een ondersteunende rol spelen. De bestaande instituties sluiten niet meer (geheel) aan op de nieuw ontstane vraagstukken. *Intangible assets* nemen niet alleen toe in belang maar interessanter nog is het gegeven dat de kennis persoonsgebonden is en voor een deel tacit. Dit roept de vraag op of instituties die zijn ontwikkeld in de economie van de 19e en de 20e eeuw zoals IPR, arbeidsrecht, vennootschapsrecht nog wel een even centrale en sturende functie kunnen vervullen in de economie van de 21e eeuw zoals dat het geval was in de vorige eeuw. Een ander gevolg zal zijn dat gezocht zal moeten worden naar nieuwe arbeidsverhoudingen waarbij de eigendomsvraag een van de belangrijkste is. Het verschil met de 'oude' economie is dat de grenzen (van kennis en van eigendom) niet meer zo eenvoudig zijn te definiëren. Niet alleen zijn dus nieuwe instituties nodig als instrument om onzekerheden te kunnen reduceren maar de vraag is hierbij wel of het gangbare karakter van instituties niet aan herziening toe is. In plaats van arrangementen (formele en informele wet- en regelgeving) waarbij een langer tijdsperspectief veelal het uitgangspunt is zouden pragmatische en flexibeler constructies aan belang kunnen toenemen. Van de drie typen controlmechanismen die door Ouchi worden genomen (markt, bureaucratie en clan) is de clan waarschijnlijk erg kansrijk. Communities als Facebook, LinkedIn, Ebay, Creative Commons, Kickstarter, Car2Go etcetera fungeren in feite al als zodanig. Te verwachten valt dat eigendom in de onderneming van de 21e eeuw sowieso een belangrijke ontwerpfactor zal worden. Zoals altijd loopt de werkelijkheid voor op de wetenschap en de wetgever. Dit leidt tot de vraag, zeker gezien de afnemende tijdswaarde, of de ontwikkeling van nieuwe instituties niet te laat komt en het gevaar denkbeeldig is dat niet pragmatische maar opportunistische oplossingen de overhand zullen krijgen. Penrose wijst hier ook op.⁶³⁵

Hoofdstuk 5 Transformaties van arbeid: van commodity naar human capital?

“Leon lijkt meer op mij. Praktijkgericht noemen ze dat geloof ik.

Wie met zijn handen werkt leeft een ander leven dan mensen die alles met hun hoofd doen. Vroeg of laat worden die rusteloos. Ze willen steeds iets anders terwijl ik het juist prettig vind dat iedere dag hetzelfde is met dezelfde dingen om te doen.”

Uit: *Help me herinneren*. Bernlef. Amsterdam Querido. 2012

5.1 Inleiding

Zoals is beschreven in hoofdstuk 2 heeft HRM zich, als functie in de organisatie van de onderneming, ontwikkeld in een specifieke tijd met specifieke omstandigheden, ook met betrekking tot de aard en de rol van arbeid zowel in de samenleving, binnen de onderneming als in het leven van het individu. De vraag is nu welke wijzigingen zich de afgelopen decennia hebben voltrokken met betrekking tot het karakter, de plaats en rol van die factor arbeid om vervolgens te onderzoeken op welke wijzen en in hoeverre HR daardoor in welke aspecten wordt getroffen en zich heeft aangepast wat betreft haar eigen doelen, functioneren e.d. aan die veranderingen met betrekking tot de factor arbeid. De these in dit hoofdstuk is dat aard, rol en positie van betaalde arbeid in de samenleving, binnen organisaties en in het leven van het individu meerdere ingrijpende transformaties heeft ondergaan, in het bijzonder in het laatste kwart van de twintigste eeuw, maar dat de functie van HRM zich niet overeenkomstig die transformaties heeft mee getransformeerd.

Ten aanzien van het fenomeen arbeid is een aantal veranderingen gaande. Een aantal daarvan wordt door Durand aangeduid als transformaties, die betrekking hebben op de aard van de arbeid en daarmee op de rol van arbeid in het economisch proces, respectievelijk in de arbeidsorganisatie en op de plaats die deze inneemt in het leven van de mens.⁶³⁶ Zeven van de belangrijkste transformaties die de laatste decennia hebben plaats gevonden zullen in het eerste gedeelte van dit hoofdstuk worden beschreven.⁶³⁷ In het tweede gedeelte zal de institutionele ontwikkeling van de arbeid worden beschreven waarbij noodzakelijkerwijs van een

636 (Durand, 2007)

637 Het is denkbaar dat zich andere transformaties voordoen die (nog) niet (duidelijk) waarneembaar zijn. De zeven transformaties die hier worden besproken hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat er sprake is van een zekere bestendigheid.

wijdere tijdshorizon zal worden uitgegaan. In de het derde gedeelte zullen beide gedeeltes worden geanalyseerd en zullen de gevolgen voor de economie van de 21e eeuw in beeld worden gebracht.

De vraag hierbij is welk theoretisch kader voorhanden is om veranderingen in de rol, aard en plaats van arbeid adequaat te beschrijven. Van oudsher behoort, in het academisch onderzoek, de factor arbeid tot het domein van de sociologie. De geschiedenis van het sociologische denken over organisaties en arbeid is in Nederland onder andere beschreven door Lammers en ook op vele andere plaatsen.⁶³⁸ Ter wille van de overzichtelijkheid zal ik dat hier niet herhalen. Kenmerkend voor de (arbeids-)sociologie is dat stelselmatig wordt uitgegaan, ook door de meer kritische school⁶³⁹, van de scheiding van kapitaal en arbeid. In de arbeidssociologie zoals die in Nederland wordt beoefend, worden veelal de *arbeidsverhoudingen*, zoals die zich ontwikkelen binnen de scheiding van kapitaal en arbeid, als uitgangspunt genomen.

Of het klassieke sociologische kader een vruchtbaar kader kan zijn om veranderingen in de aard en rol van arbeid in de onderneming adequaat te beschrijven is de vraag. De kans is groot dat daarmee het risico wordt gecreëerd dat voor HRM essentiële veranderingen over het hoofd worden gezien. Immers een sociologische benadering van de arbeidsorganisatie, respectievelijk arbeid, speelt zich af binnen de context van de onderneming in de betekenis van de in hoofdstuk 4 geschetste MBE en wordt dus mogelijk mede daardoor bepaald en beperkt. Het ligt dus meer voor de hand het fenomeen arbeid en daarmee ook het fenomeen HRM te beschouwen vanuit een theorie van de onderneming. Hierbij moet worden opgemerkt dat het in hoofdstuk 4 behandelde concept van de MBE een institutionele beschrijving van de onderneming vormt, daarnaast bestaat een *theory of the firm*.⁶⁴⁰ Er bestaat niet een eenduidige *theory of the firm*. Wat onder die noemer wordt gepubliceerd bestaat uit verschillende stromingen, die overigens elk wel weer impliciet uitgaan van de MBE. Daarbij is van belang dat in de neo-klassieke economie arbeid als een ingekochte *commodity* geldt; de werknemer maakt daarbij geen onderdeel uit van de onderneming.

De aanzet voor een benadering die meer dan HR zelf oog lijkt te hebben voor de wezenlijke veranderende rol die arbeid speelt, kan worden gevonden in het in 1959 gepubliceerde werk van Penrose: *The Theory of the Growth of the Firm*.⁶⁴¹

638 (Lammers, 1983)

639 Zoals bijvoorbeeld (Braverman, 1974)

640 Voor een overzicht hiervan zie: (Foss, 2000)

641 (Penrose, 2011)

Hierin definieert zij:

“Thus, a firm is more than an administrative unit; it is also a collection of productive resources the disposal of which between different uses and over time is determined by administrative decision. The physical resources of a firm consist of tangible assets-plant, equipment, land and natural resources, raw materials, semi-finished goods, waste products and by-products, and even unsold stocks of finished goods. (...) There are also human resources available in a firm-unskilled and skilled labour, clerical, administrative, financial, legal, technical, and managerial staff. Some employees are hired on long-term contracts and may represent a substantial investment on the part of the firm. For some purposes these can be treated as more or less fixed or durable resources, like plant and equipment; even though they are not ‘owned’ by the firm, the firm suffers a loss akin to a capital loss when such employees leave the firm at the height of their abilities. Such human resources may well be on the payroll for considerable periods of time even though their services cannot be adequately used at the time. This may sometimes be true also for daily or weekly workers. They, too, may often be considered as a permanent ‘part’ of the firm, as resources, the loss of whose services would involve a cost-or lost opportunity- to the firm.”⁶⁴²

Penrose ging er van uit dat een onderneming bestaat uit de bestuurlijke eenheid van planning en een bundeling van een aantal productiemiddelen.⁶⁴³ De opvattingen van Penrose hebben geleid tot de *Resource Based View (RBV) of the firm*. Deze is eerder aan de orde geweest in hoofdstuk 2. De RBV beschouwt kennis, van medewerkers, weliswaar als een productiemiddel dat van belang is voor het productievermogen van de onderneming, maar legt vooral de nadruk op het aspect van concurrentievoordeel. Met andere woorden: in welke mate kan de specifieke combinatie van productiemiddelen van een onderneming onderscheidend zijn ten opzichte van andere ondernemingen. Dat kennis een onlosmakelijk onderdeel kan zijn van arbeid wordt in de beschouwingen van de RBV niet meegewogen.

De *Knowledge Based View of the Firm (KBV)* bouwt voort op de RBV. Met de KBV wordt het element kennis ingebracht als drager van de waarde van en waardecreatie door de onderneming, waarmee kennis een belangrijker rol wordt toegedicht dan het geval is bij de RBV. De KBV gaat er van uit dat kennis een centrale bron is voor het concurrentievoordeel. Grant benadrukt dat als kennis de belangrijkste

⁶⁴² Op Cit. p 21/22

⁶⁴³ Interessant is overigens dat Penrose al in 1959 aangaf dat de omvang van de onderneming gemeten zou moeten worden met betrekking tot de huidige waarde van alle resources, inclusief het (productieve) personeel maar dat dit bijna onmogelijk was om te meten en vooralsnog alleen de *fixed assets* als maat voor de groei werden gebruikt. (22)

bron is van de onderneming en als de eigendom van kennis in handen is van de werknemer, die de kennis ook toepast, dit een uitdaging betekent voor de theoretische uitgangspunten van de aandeelhouderswaarde.⁶⁴⁴ Immers:

"As argued by Williamson (1985, 1996a)⁶⁴⁵, Grossman and Hart (1986)⁶⁴⁶, and many others, the key to defining the firm lies in asset-ownership rather than in the employment relationship. In fact, the latter is derived from the former. In this tradition the firm is defined as a collection of assets that the firm's owners/managers control. One reason why asset ownership matters is that it allows us to understand bargaining power and hence the derived concept of authority: the owner/manager, who controls assets, can threaten the employee with depriving him of the asset with which he is currently working (here is the link to the employment contract). (...) the pattern of asset ownership is a crucial aspect of the firm (...). Knowledge based theories of the firm do not in their present version address it".⁶⁴⁷

Ofwel, Foss zoekt er naar dat de rol van kennis, en dan vooral ook niet-codificeerbare, persoonsgebonden kennis, een rol wordt toegekend in het vraagstuk van de eigendom van de onderneming, in de onderneming als *nexus of contracts* tussen investeerders en in het vraagstuk van de *control* over de onderneming. Arrow wijst hier ook op zoals eerder aangegeven.⁶⁴⁸

Ook Hart behandelt het vraagstuk van de eigendomsrechten. Hij gaat er van uit dat (bijvoorbeeld bij een overname) de *human capital assets* toebehoren aan de werkenden:

"Excluded (na een overname van B door A - PB) are the human assets of those people working for firm B; given the absence of slavery, the human capital of these workers belongs to them both before and after the acquisition."⁶⁴⁹

Een deel van de KBV studies beschrijft de kennistransfer buiten en binnen de organisatie en de factoren die de kennisoverdracht vergemakkelijken (zoals strategisch belang) of remmen (onder andere door de mate van *tacitness* en complexiteit) en de wijze waarop kennis wordt opgebouwd. Dit heeft volgens Santos en Eisenhardt geleid tot nuttige, empirisch gefundeerde inzichten, maar niet tot

644 (Eisenhardt & Santos, 2002; Grant, 1996)

645 (Williamson, 1985; Williamson, 1996)

646 (Grossman & Hart, 1986)

647 (Foss, 2005)

648 Zie het citaat in voetnoot 598

649 (Hart, 1995)

een theorie die implicaties heeft voor strategische inzichten.⁶⁵⁰ De KBV geeft wel een aanzet voor de relatie tussen (eigendom van) kennis en organisatorische vraagstukken, maar vooralsnog heeft dit niet geleid tot een bruikbare theorie. Het inzicht dat arbeid, in de vorm van kennis als drager van de waarde van en mede ten grondslag ligt aan de waardecreatie van de onderneming, in toenemende mate centraal staat, heeft zich nog niet vertaald in een rijke theorievorming, maar ook niet in een aanpassing van instituties of van wet- en regelgeving. Zo ontbreekt het aan een micro-economische voorspellende theorie over de relatie tussen investeringen in *human capital* en de waarde van de onderneming.⁶⁵¹ Een empirische theorie die laat zien dat deze relatie er is, bestaat wel.⁶⁵²

Arrow benadrukt het belang van kennis en informatie, vergelijkbaar met sommige opvattingen van de KBV waar hij stelt:

*“What is the role of the firm in standard economic theory? It is a locus of knowledge, as embodied in a production possibility set”.*⁶⁵³

Bij deze uitspraak van Arrow zou aangetekend kunnen worden dat het geheel van kennis, belichaamd in een onderneming, mede omdat kennis niet een vaststaand noch een afgebakend geheel is en zich bovendien ook door toepassing ervan op nieuwe problemen kan ontwikkelen (de zogeheten *dynamic capabilities view*)⁶⁵⁴, in beginsel verschillende ‘*production possibility sets*’ inhoudt. Welke daarvan gebruikt worden zal worden bepaald door onder meer externe en interne factoren, waaronder *path dependencies* en *commitments*.⁶⁵⁵ De kennis die in de definitie van Arrow de onderneming vormt, is op uiteenlopende wijze gecodeerd: in machines, patenten, werkvoorschriften, software, systemen, procedures, routines, maar voor een belangrijk deel ook in managers en medewerkers in de vorm van ongecodeerde, persoonsgebonden kennis (*tacit knowledge*). Een materieel deel van de kennis die de waarde van de onderneming bepaalt is belichaamd in individuen: de werknemers. Dit kunnen productiemedewerkers, managers of technisch personeel zijn. Dit verklaart dat Tobin’s Q, de ratio van de marktwaarde tegen de boekwaarde van de onderneming in veel gevallen > 1 is.⁶⁵⁶

Omdat HRM een functie is in de onderneming, ligt het voor de hand de *theory of the firm* als theoretisch kader te nemen voor een meta-beschouwing over HRM, ook in het verlengde van de benadering die in hoofdstuk 4 is gevolgd. Daar werd

650 (Santos & Eisenhardt, 2005)

651 (Foss, 2005)

652 (Adams & Oleksak, 2010; Van Alstyne, Brynjolfsson & Madnick, 1995)

653 (Arrow, 1996)

654 (Teece, 2007)

655 (Ghemawat & Sol, del, 1998; Nelson & Winter, 1982)

656 (Tobin, 1969). Als $Q > 1$ kan dat er op wijzen dat een onderneming beschikt over *monopoly rents*, ofwel intellectueel kapitaal waar anderen niet over beschikken (Stewart, 1999)

de MBE als institutionele context gehanteerd, om de veranderingen met betrekking tot de factor arbeid te beschrijven, alhoewel deze *theory of the firm* niet uitgekristalliseerd, noch eenduidig is. Niettemin bevatten de verschillende varianten van deze theorie voldoende inzichten, observaties en relaties dat deze als metatheorie kan dienen om het fenomeen HRM te onderzoeken en zo te voorkomen dat het fenomeen HRM door de lens van de eigen theorie wordt onderzocht.

5.2 Transformaties van arbeid gedurende de laatste decennia

De volgende transformaties met betrekking tot arbeid kunnen worden onderscheiden:

1. Arbeid is fysiek minder zwaar geworden
2. De plaats en betekenis die arbeid inneemt in het leven van mensen zijn veranderd
3. Het scholingsniveau is toegenomen
4. De plaats waar arbeid wordt verricht ligt niet langer vast
5. Werkenden en eigenaar/manager opereren tegenwoordig in dezelfde informatieruimte
6. De aard en daarmee de eigendom van de activa wijzigt
7. De flexibiliteit van arbeid staat ter discussie

Deze transformaties van de arbeid voltrekken zich parallel maar kennen elk een verschillend moment van aanvang. Bovendien is ook het tempo waarmee deze transformaties zich voltrekken verschillend. Derhalve is het van belang om afstand te nemen, niet alleen in tijd maar ook van de gebruikelijke wetenschappelijke benaderingswijzen voor arbeid, organisatie en HRM en in het ideale geval zelfs van de taal waarin over deze fenomenen wordt geschreven en gesproken. In het beschrijven van wijzigingen in en met betrekking tot de factor arbeid moeten we er namelijk op bedacht zijn dat de taal die wordt gebruikt om die veranderingen te beschrijven, zelf onderdeel van het probleem kan zijn zoals eerder is gesteld. Het is van belang te wijzen op de macht die er van taal uitgaat, zowel in de alledaagse werkelijkheid maar ook, en in dit geval, in het bijzonder, bij de beschrijving van het fenomeen arbeid.⁶⁵⁷ De taal waarmee arbeid beschreven wordt is verre van neutraal.⁶⁵⁸

Een aantal van de genoemde transformaties (zoals bijvoorbeeld de stijging van

657 (Bourdieu, 1984a) Bourdieu wijst op het belang en de macht van taal waar het gaat om de culturele onderscheiding maar ook binnen het domein van de arbeid speelt taal een, wellicht onderschatte, rol.

658 Alleen al het feit dat er meer dan 50 landen zijn die ten minste een (over het algemeen sociaal democratische) politieke partij kennen waar het begrip arbeid (*labour of labor*) in voorkomt vormt een indicatie voor het feit dat het begrip arbeid niet geheel neutraal is. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor het begrip *Industrial Relations*, waarmee dat onderdeel van HRM wordt aangeduid dat zich bezig houdt met de arbeidsverhoudingen, iets wat voor een (Nederlandse) buitenstaander in dit domein niet gelijk vanzelfsprekend is als hij voor het eerst met dit begrip wordt geconfronteerd. Zie ook 771.

het scholingsniveau) heeft zich geleidelijk voorgedaan en kent geen duidelijk start- en eindpunt. Verhoging van het scholingsniveau heeft de individualisering versterkt in combinatie met een aantal andere ontwikkelingen (secularisatie, toenemende informatievoorziening).⁶⁵⁹ Als gevolg hiervan zouden mensen mondiger zijn geworden en zouden zij minder betuttelend en bevoogdend behandeld willen worden (door de overheid en werkgever). Dit laatste zou ook kunnen gelden voor arbeidsrelaties. Door de grotere mondigheid is het denkbaar dat mensen goed in staat zijn hun eisen ten aanzien van de arbeidsrelatie te formuleren en hierover te onderhandelen.

Dekker schrijft de groei in Nederland, vanaf het eind van de jaren negentig, van het aantal ZZP'ers toe aan het (gestegen) opleidingsniveau, leeftijd en het overheidsbeleid rondom ondernemerschap.⁶⁶⁰ Op grond van het beginsel van de scheiding van kapitaal en arbeid zou er, indien een werknemer voor de onderneming cruciale ongecodeerde persoonsgebonden kennis inbrengt, eigenlijk sprake moeten zijn van een leveringscontract in plaats van een arbeidscontract.⁶⁶¹ Volgens Westerveld is er, sinds 2010⁶⁶², een sluitende juridische definitie ten aanzien van de fiscaliteit en de sociale zekerheid maar voor het arbeidsrecht is hier nog geen oplossing gevonden.⁶⁶³ De wetgever weet niet goed raad met de ZZP'ers die hierdoor lijken te zweven tussen het ondernemerschap en het werknemerschap. De groei van het aantal ZZP'ers, aanvankelijk ontstaan vanuit een financieel aantrekkelijk perspectief, werd later bevorderd als gevolg van de economische crisis omdat ondernemers het ondernemersrisico konden afwentelen op de factor arbeid.⁶⁶⁴

Het hogere opleidingsniveau heeft waarschijnlijk niet een direct gevolg voor HR maar wel een aantal indirecte gevolgen. Naast de toename van het aantal zelfstandigen is het denkbaar dat het aantal idiosyncratische arbeidscontracten zal toenemen.⁶⁶⁵ Van fundamentele aard is de combinatie van het hogere opleidingsniveau en het veranderende karakter van de economie, in het bijzonder

659 (WRR, 2003)

660 (Dekker, 2013) Dit betreft de introductie van de VAR, gunstiger belastingaftrekposten, het behoud van een WW-uitkering tijdens de opstartfase en de tijdelijke SZW-borgstellingsregeling.

661 (Jensen, 1998)

662 Het jaar waarin het SER-advies verscheen (SER, 2010)

663 (Strikwerda, 2011b) Zij maakt overigens een onderscheid tussen zzp-ondernemers en zzp-werknemers.

664 (Evers & Wilthagen, 2007)

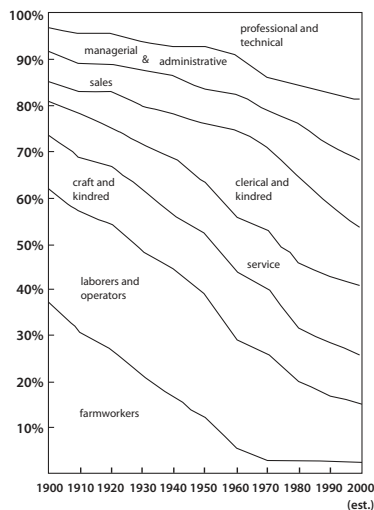
665 Hiermee wordt bedoeld dat arbeidscontracten worden opgesteld die specifiek zijn voor de betreffende medewerker in tegenstelling tot arbeidscontracten die grotendeels zijn gebaseerd op CAO's. Dit is in sommige sectoren sowieso het geval zoals blijkt uit een van mijn interviews met de directeur van een projectorganisatie met ingenieurs (Interview 40). Nauta spreekt van I-deal: idiosyncratic deal en bedoelt hiermee het volgende: "I-deals zijn vrijwillige, op het individu toegesneden, niet-standaard afspraken die individuele werknemers uitonderhandelen met hun werkgever, en die voordelig zijn voor beide partijen." (Florida, 2005)

de verschuiving in de richting van de professionele dienstverlening waarover in hoofdstuk 4 werd gesproken. In tegenstelling tot de economische sectoren waar het onderwijsniveau over het algemeen lager is, is hier de rol van persoonsgebonden, ongecodeerde kennis groter.

Een deel van de genoemde transformaties zijn dus geen nieuwe verschijnselen. Wat echter nieuw is, is de wijze waarop de genoemde transformaties op elkaar inwerken en de versnelling die zich de laatste decennia heeft voorgedaan als gevolg van de technologische ontwikkelingen.

Durand onderscheidt twee transformaties met betrekking tot arbeid.⁶⁶⁶ De eerste is een ontwikkeling van meer naar minder fysiek werk. Arbeid is fysiek minder veeleisend geworden en (mede hierdoor) vaak ook interessanter. Arbeid is ook, over het algemeen, schoner en veiliger geworden en ook hierdoor minder zwaar. De gemiddelde arbeidsomstandigheden in een hedendaagse Nederlandse fabriek zijn, mede als gevolg van wet- en regelgeving onvergelykbaar met die van honderd jaar geleden. Klerken deden, in de 19e eeuw, op kantoren veelal stand hun werk. Ten tijde van de 2e industriële revolutie werd de economie gekenmerkt door een nadruk op de productie van materiële goederen. De samenstelling van de werkende bevolking weerspiegelt dit.

Figuur 5.1 Groei van het aandeel kenniswerkers in de Verenigde Staten 1900-2000 (Stewart, 1999)

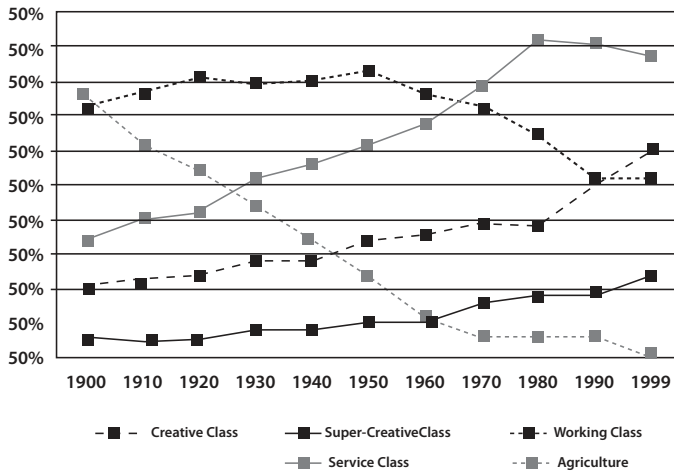


⁶⁶⁶ (Durand, 2007) Ook in Nederland zien we dit bijvoorbeeld terug in de mate waarin lichamelijk zwaar werk, het werken met gevaarlijke stoffen, door de werkgever bepaalde onregelmatige werktijden en routinematige handelingen worden genoemd als kenmerken van het werk. Dit neemt namelijk geleidelijk af tussen 1994 en 2008. (Stelt & Voogd-Hamelink, 2010).

Het percentage kenniswerkers (gedefinieerd als managers, professionals, technici) in de Verenigde Staten nam tussen 1900 en 1999 toe van 10 naar 33% (figuur 5.1).⁶⁶⁷

Naast de opkomst van kenniswerkers zien we ook een toename van het aantal *creative knowledge workers* (die ten dele overlappen met de kenniswerkers) waar Florida op wijst (figuur 5.2).⁶⁶⁸

Figuur 5.2 De wijzigende samenstelling van de beroepsbevolking in de Verenigde Staten 1900-1999. (Florida, 2004)



Ook al is arbeid fysiek minder zwaar geworden, het begrip arbeid heeft nog steeds een negatieve connotatie. Hannah Arendt maakt een onderscheid, binnen het begrip *vita activa* (alle menselijke activiteiten) tussen arbeiden, werken en handelen.⁶⁶⁹ De *animal laborens* ('zwoegend dier') verricht arbeid die betrekking heeft op alle noodzakelijke activiteiten die dienen ter overlevering, zowel van de individuele mens als de soort. Werken, het domein van de *homo faber* (*ambachtsman*), betreft het scheppen van de niet-natuurlijke wereld en handelen is datgene wat zich rechtstreeks tussen mensen voltrekt. Van belang hierbij is de verschuiving die Arendt beschrijft, vanaf de Griekse tijd, van het privé- naar het publieke domein waarbij het eerste als minderwaardig werd beschouwd. Arbeid stond, in deze gedachtegang, oorspronkelijk dichterbij de mens en was zwaar.⁶⁷⁰

667 Zie ook: (Florida, 2004)

668 (Florida, 2004)

669 (Arendt, 2009)

670 Arendt wijst op het onderscheid dat wordt gemaakt, zowel in het Frans als in het Duits, tussen arbeid en werk waarbij de equivalenten van arbeiden de bijbetekenis hebben van pijnlijk en moeizaam (Arendt, 2009). Deze negatieve connotatie raakt volgens haar geleidelijk op de achtergrond.

In alle Europese talen heeft arbeid de bijbetekenis van pijn en moeite en is (etymologisch) verwant aan begrippen als barensweeën, strompelen onder een last, armoede, afmattend zwoegen.⁶⁷¹ De arbeidssociologische literatuur gebruikt het begrip arbeid dat, van oorsprong, hoort bij de *animal laborens* terwijl in feite gesproken zou moeten worden over werk: het domein van de homo faber.

Een van de mogelijke gevolgen van de terugloop van de fysiek zware functies is dat de toegankelijkheid tot de arbeidsmarkt voor vrouwen wordt vergroot. Deze ontwikkeling is al gaande (mede als gevolg van het gestegen opleidingsniveau en betere vormen van geboorteregeling) maar zal zich kunnen voortzetten. Overigens zijn de *gender issues* met betrekking tot arbeid nog steeds onderbelicht. In hoofdstuk 6 komt de oprichting van het IRI aan de orde wat mede een reactie was op het feit dat vrouwen niet werden betrokken bij de oprichting van het ILO maar dit is slechts een voorbeeld. Het bestuderen van de genderaspecten in de geschiedenis van de arbeid rechtvaardigt een, zo niet vele, afzonderlijke studies.

De tweede transformatie die Durand signaleert is de plaats die arbeid inneemt in het leven van mensen. Arbeid vormt, in zijn visie, niet langer het enige middel om zichzelf te definiëren. Mensen gingen en gaan op zoek naar andere bevredigende activiteiten naast hun werk. Van Hoof et al. maken een onderscheid tussen de plaats die arbeid inneemt in het leven van mensen en de beleving.⁶⁷² De plaats die werk inneemt (naast onder andere het gezin, vrije tijd, bekenden, religie) is de laatste twintig jaar niet afgenomen, maar de betekenis die werk heeft neemt wel af. Het gemiddeld aantal uren (36) dat in Nederland per week wordt gewerkt is tussen 1975 en 2005 nauwelijks veranderd.⁶⁷³

Voor de meeste Nederlanders komt betaald werk niet langer op de eerste plaats.⁶⁷⁴ Dit leidt ook tot een afnemend onderscheid tussen betaalde en niet betaalde arbeid, wat kan leiden tot een conflict met de bestaande instituties die zijn ontstaan vanuit andere paradigma's.⁶⁷⁵ Een voorbeeld van deze transformatie wordt gegeven door Koren. Zij laat zien, aan de hand van het begrip sociale

671 (Arendt, 2009)

672 (Hoof, 2002)

673 (Breedveld et al., 2006)

674 Het % ondervraagden dat de vraag of 'werken altijd op de eerste plaats moest komen, ook als het minder vrije tijd betekent' positief beantwoordde daalde van 49% in 1977 naar 20,4% in 2007 (Hoof, 2002) en (Echtelt, 2010)

675 In het SCP rapport Toekomstverkenning vrijwillige inzet (Dekker, Hart, & Faulk, 2007) wordt gesproken over een vermenging van vrijwilligheid met verplichtingen en vergoedingen. Het gebruik van het begrip vrijwillig is aan verandering onderhevig, wellicht omdat het begrip 'onbetaalde arbeid' als weinig eervol wordt beschouwd. In navolging van de UK wordt voorgesteld om een onderscheid te maken tussen verplichte (*community work*) en beloonde (*services*) vormen van vrijwilligerswerk. Het rapport wijst ook op het ontstaan van meer hybride organisatievormen en activiteiten vanuit het perspectief van de *civil society*.

productie, hoe de bestaande copyright wetgeving niet langer aansluit op kennis die in gezamenlijkheid wordt ontwikkeld, zoals bijvoorbeeld via Wikipedia.⁶⁷⁶ Beck beschrijft het fenomeen *civic labour*.⁶⁷⁷ Hieronder verstaat hij een vorm van arbeid, in aanvulling op betaalde arbeid, die is gericht op sociale en buurtprojecten. Waardering kan materieel of immaterieel zijn door middel van *civic money*, kwalificaties, pensioenrechten of bepaalde rechten (deelname aan een crèche bijvoorbeeld).⁶⁷⁸ Nauta spreekt over prosociaal (organisatie-)gedrag waarmee zij vrijwillig gedrag bedoelt van een medewerker "dat bijdraagt aan het functioneren van de organisatie, maar dat niet direct materieel beloond wordt (Organ et al.⁶⁷⁹)." ⁶⁸⁰ Nauta beschrijft de opkomst van een type medewerker die zowel opkomt voor zijn eigen belangen als voor die van de organisatie waar hij of zij werkzaam is⁶⁸¹ hetgeen leidt tot op de individuele medewerker toegesneden contracten die voor beide partijen gunstiger zijn dan collectieve contracten.⁶⁸²

De huidige beloningssystemen vinden hun grondslag in het *extended expectation* model van Vroom (zie figuur 5.3) dat is gebaseerd op individualisme (en het behaviorisme) en een relatie veronderstelt tussen individuele inspanningen die leiden tot bepaalde prestaties die een nagestreefde beloning opleveren.⁶⁸³ Vroom's model impliceert een nader model voor motivatie, dat gebaseerd is op *control over resources*. Immers als de bron voor motivatie de relatie is, zoals weergegeven in het linker gedeelte van figuur 5.3, dan zal er in het bijzonder voor personen die een functie als manager vervullen, behoefte aan zijn de voor de daar gesuggereerde relatie volledige *control* te kunnen uitoefenen over de voor die relatie benodigde productiemiddelen. Dit is wat ook altijd een rol heeft gespeeld bij de selectie van in het bijzonder leidinggevendenden: motivatie gebaseerd op *control over resources*, en daarmee personen die **positie** georiënteerd zijn, waar de nieuwere generatie waarschijnlijk meer **contributie** georiënteerd zal zijn.

676 (Elkin-Koren, 2010)

677 (Beck, 2000)

678 Idem 130. *Civic Money*, bedoeld om de autonomie van *civic labour* te garanderen, wordt gegenereerd via gemeenschapsgelden en activiteiten van *civic labour* zelf.

679 (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006)

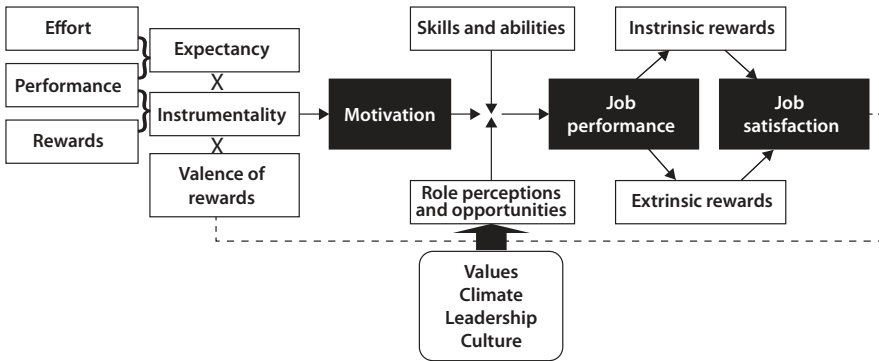
680 (Florida, 2005) Zie ook: (Nauta, 2011)

681 Zie voetnoot 661

682 Op Cit. 22

683 (Vroom, 1965)

Figuur 5.3 Vroom's *Extended Expectation Model* voor de verklaring van motivatie en prestaties (Vroom, 1965)



Hurenkamp et al. signaleren een nieuwe vrijwilliger die vrijwilligersactiviteiten eerder verricht met als doel zijn CV te verbeteren dan vanuit altruïstische motieven. Deze nieuwe vrijwilliger komt vooral voor onder hoger opgeleiden.⁶⁸⁴ Zij wijzen er op dat niet-betaald werk als een van de mogelijke, 'normale' arbeidsrelaties wordt beschouwd.⁶⁸⁵ Dit past in de theorie van de tweede moderniteit van Beck en Lau (als tegenhanger van het post-modernisme), waarbij er sprake is van en/en- in plaats van of/of-denken. Van invloed zou ook kunnen zijn dat jongere werknemers, zoals hackers en gamers, andere eisen stellen aan werk en werkgevers en over ervaring en kennis beschikken die van invloed kan zijn op de ontwikkeling van nieuwe waarden binnen organisaties.⁶⁸⁶ Er zijn aanwijzingen dat verschillende generaties telkens andere waardepatronen hanteren.⁶⁸⁷

Dit zou er op kunnen wijzen dat het *extended expectation model* van Vroom niet langer relevant is of althans aanpassing behoeft.

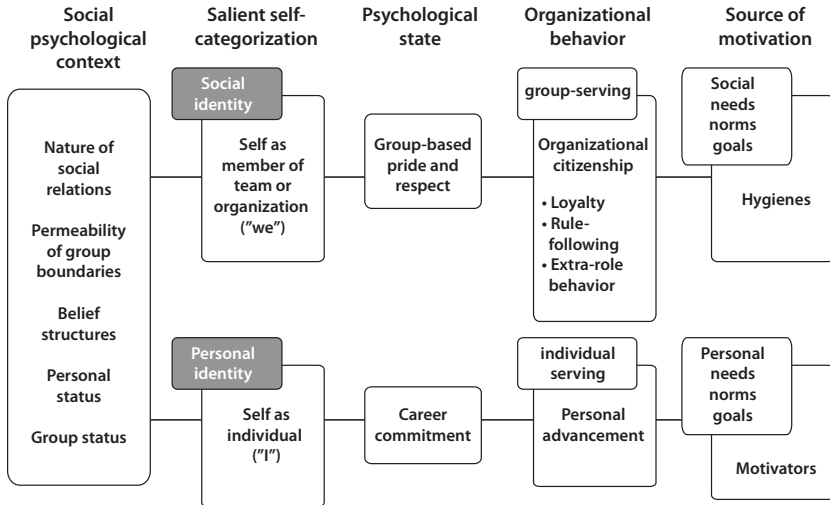
684 (Hurenkamp, Tonkens, & Duyvendak, 2006)

685 (Beck & Lau, 2005)

686 (Himanen, 2001)

687 (Bontekoning, 2007)

Figuur 5.4 Twee dimensies van motivatie: een schematische voorstelling van de relatie tussen het niveau zelf-categorisatie, organisatiegedrag en verschillende motiverende factoren. Aangepast van: (Haslam, 2001)



Haslam geeft in deze figuur een aanzet tot een model voor motivatie dat niet uitsluitend op het individueel behaviorisme is gebaseerd zoals het model van Vroom. In figuur 5.4 representeert het onderste (horizontale) gedeelte van het schema het vigerende denken dat individualistische, meer aan de persoon gereleerde behoeften en normen weergeeft en het bovenste gedeelte de sociale factoren. Motivaties van nieuwe generaties zouden niet uitsluitend gebaseerd zijn op individuele prestaties, maar ook op groepslidmaatschap en groepstrots. De gaming-, wiki- en open source generatie zou meer groeps- contributie georiënteerd zijn.⁶⁸⁸

Sennett beschrijft de persoonlijke gevolgen van de moderne economie voor de identiteit van mensen. Door de toenemende flexibiliteit raken werkers gedesorienteerd en verliezen ze hun vaste oriëntatiepunten.⁶⁸⁹ Strikwerda ziet een verschuiving van de *Organization man* van Whyte in de richting van de postmoderne mens die vaker van baan verandert, zich per opdracht laat betalen, in netwerken werkt en autonoom is:

688 (Beck & Wade, 2006)

689 (Sennet, 1998)

Figuur 5.5 Het eind van de Organization Man (van Whyte) en de opkomst van de (post-) moderne mens. Uit: (J. Strikwerda, 2005)⁶⁹⁰

"Organization (wo)man"	➔	"Postmodern (wo)man"	
Life-time employment	➔	Job-hopping, employment per project, horizontal movements	The end of <i>grand narratives</i>
<i>Entitlement</i> , periodical raises on basis of <i>ancienty</i>	➔	Performance based pay, per project, per assignment	Disbelief in the capabilities of positive sciences
Paternalistic relations	➔	Network relations, participative management/decision-making	Questioning of authority
Hierarchy	➔	Autonomy, professionalization	Multiple (hyphenated) identities
Self as interchangeable group member with social identity salient	➔	Self as unique individual with personal identity salient	Multiple life-styles
Identification with the firm	➔	Identification with one's profession, other groups in society	"Anything Goes"
			Against Method"

Volgens Simon is de werking van de interne organisatie van de onderneming gebaseerd op vier factoren (tabel 5.1). De eerste twee factoren, het arbeidscontract als *incomplete contract* en de acceptatie van een enigszins lagere beloning met meer zekerheid op langere termijn, spelen een directe centrale rol in de HR-functie. Pas met een meer mobiele arbeidsmarkt (het wegvallen van *life time employment*) en een andere oriëntatie op arbeid werd de rol van identificatie duidelijk. Dit werd overigens in de praktijk geadresseerd door cultuur- en waardenprogramma's, waarvan ook HR zich als hoedster ziet. De vierde factor was eveneens een impliciete aanname onder de HR-functie. Al deze vier factoren staan onder druk, zoals beschreven in de rechterkolom van tabel 5.1. De beschreven veranderingen impliceren een verzwakking van de HR-functie ten gunste van de functies inkoop, juridische zaken en *corporate finance*.

690 Dit schema is o.a. gebaseerd op (Florida, 2005) en (Haslam, 2001)

Tabel 5.1 De vier basisfactoren voor de werking van de interne organisatie volgens Simon (linker kolom en middelste kolom) en de daarvoor relevante wijzigingen volgens Strikwerda (rechterkolom).⁶⁹¹

Factor	Reden in de economie van de tweede industriële revolutie	Veranderingen in de economie van de 21ste eeuw
Autoriteit op basis van een arbeidsovereenkomst als incomplete contract.	Werkgever en werknemer accepteren binnen een bandbreedte, onzekerheid met betrekking welke activiteiten uit te voeren	Professionalisering en projectmatig werken reduceren die bandbreedte
Acceptatie door de werknemer van een wat lagere, maar zekerder beloning op langere termijn, in vergelijking met als zelfstandige op de markt te opereren.	Werknemers en werkgevers vinden het lastig telkens weer nieuwe contracten te moeten onderhandelen	De verbeterde informatievoorziening in combinatie met de hogere behoefte aan flexibiliteit betekent dat gemakkelijker nieuwe contracten worden aangegaan
Identificatie met de doelen, waarden, producten van de onderneming	Het besef dat de mens voor zijn overleving en voortplanting afhankelijk is van zijn onmiddellijke en bredere omgeving.	Professionals zijn selectiever in het kiezen van bedrijven die wel of niet bij de door hen gezochte identiteit en waarden passen
Coördinatie beyond het prijsmechanisme en dus prijs als drager van informatie	De meeste transacties (bv. Engineering) vereisen een zeer intensieve informatieuitwisseling tussen partijen	Het doorbreken van de reach or richness-grens in communicatie (internet) verschuift grenzen: open innovation, open business models

Een *derde* transformatie, die samenhangt met de eerste, is de toename van het scholingsniveau. Arbeid was, aan het eind van de 19 eeuw, fysiek zwaar en handmatig. Veel van de arbeid bestond uit (semi-)ongeschoold werk en derhalve was een groot gedeelte van de arbeiders laag- of ongeschoold. Bijna twee derde van de immigranten die tussen 1870 en 1910 naar de Verenigde Staten kwamen, was ongeschoold. Zij zouden de ruggengraat vormen van het arbeidsleger van de industriële sector.⁶⁹² Het scholingsniveau van de bevolking is de afgelopen eeuw sterk toegenomen en het karakter van de arbeid is, in algemene zin, verschoven van laag naar hoger geschoolde arbeid.⁶⁹³ Deze transformatie hangt samen met het karakter van de economie dat is veranderd van een goeddeels agrarische en industriële naar een grotendeels diensteneconomie.⁶⁹⁴ Dit komt tot uiting in een stijging van het aantal hoger opgeleiden.⁶⁹⁵ Foss geeft hier ook verschillende voorbeelden van.⁶⁹⁶ In de banksector in de Verenigde Staten zien we de grootste

⁶⁹¹ (Simon, 1991), (Strikwerda, 2011b)

⁶⁹² (Jacoby, 2004)

⁶⁹³ Zie ook (Houtman, Smulders, & Klein Hesselink, 2004)

⁶⁹⁴ (Durand, 2007; Florida, 2004; Stewart, 1999)

⁶⁹⁵ In 1910 had 2,7% van de Amerikaanse bevolking van 25 jaar en ouder een bachelor degree of hoger. In 2005 was dat 26,5%. In 1910 had 23,8% van de bevolking van 25 jaar en ouder minder dan 5 jaar basisonderwijs. In 2005 was dat 1,5%. National Center for Educational Statistics. http://nces.ed.gov/programs/digest/d05/tables/dt05_008.asp. Geraadpleegd 10-8-2012

⁶⁹⁶ (Foss, 2005)

verschuiving van laag naar hoger geschoold personeel. In de periode tussen 1983 en 1995 steeg het aantal hoog opgeleiden met 8%.⁶⁹⁷ Het voorbeeld van de banksector is illustratief voor wat betreft de consequenties die dit verschijnsel heeft voor de machtsverhoudingen binnen een bank. De klantrelaties van (specifieke) bankemployees worden hun belangrijkste kapitaal, mede omdat klanten meer waarde hechten aan een goede relatie met die employee (*relationship banking*) dan aan de bankinstelling.⁶⁹⁸ Het management verliest hierdoor de macht over die medewerkers omdat deze kan gaan werken voor de concurrent als hij wil onder medeneming van die klantrelaties. Dit verzwakt het klassieke *command and control* systeem dat immers is gebaseerd op het eigendom van fysieke activa.⁶⁹⁹

Een vierde transformatie betreft de plaats waar de arbeid wordt verricht. Vanaf het moment dat de productie niet langer thuis werd verricht (hetgeen in de periode voor de 2^e industriële revolutie veelal het geval was) vond er een scheiding plaats tussen het privé- en het werkdomein en derhalve tussen privaat en publiek. Hannah Arendt situeert deze scheiding, zoals gezegd, al in de Griekse tijd.⁷⁰⁰ De verschuiving die vanaf de 18^e eeuw plaats vond was echter veel abrupter. In de moderne tijd lijkt er sprake te zijn van een nieuwe schokbeweging nu de technische ontwikkelingen het mogelijk hebben gemaakt dat arbeid niet langer plaatsgebonden is, zeker als er sprake is van elektriciteit en een internetverbinding. Zeker voor veel leden van de creatieve klasse betekent dit dat de scheiding tussen het privé- en het publieke domein gedeeltelijk vermindert omdat mensen hun werk vanuit huis kunnen verrichten. We zien, anderzijds de verschuiving van het privé naar het publieke domein ook op een ander terrein. Mensen maken profielen aan op netwerksites van ondernemingen zoals Facebook, LinkedIn, Hyves, Plaxo, Diaspora, Netlog, Twitter, Whatsapp en dergelijke en hebben hierbij de mogelijkheid om persoonlijke gegevens en activiteiten die buiten werktijd worden uitgevoerd weer te geven. Op de discussiesites, bijvoorbeeld van LinkedIn, worden hierover regelmatig discussies gevoerd.⁷⁰¹ In het arbeidsrecht lijkt er sprake te zijn van een ontwikkeling waarbij de grens tussen werk en vrije tijd vervaagt getuige een uitspraak van de Hoge Raad uit 2007 waarbij het

697 *Ibid.* Zie ook (Rajan & Zingales, 2000)

698 *Ibid.*

699 Ligtingen wijst op het mogelijk verdwijnen van het *command and control* systeem maar hij besteedt weinig aandacht aan de fundamentele relatie tussen *command and control* en HRM, en overigens ook niet aan de bijzondere betekenis van kennis als productiefactor in de economie van de 21^e eeuw (Ligtingen, 2013)

700 (Arendt, 2009)

701 Zie bijvoorbeeld de groep Ambtenaar 2.0 van LinkedIn waar discussies zijn gevoerd met als titels: Social media, zakelijk of privé, checklist gebruik social media door gemeenten, hoe ga jij als ambtenaar privé om met sociale media, meerwaarde van Twitter, de ambtenaar als ambassadeur in de sociale media. Zie bv http://www.linkedin.com/groups/Hoe-ga-jij-als-ambtenaar-111114.S.57352586?trk=group_search_item_list-0-b-cmr&goback=%2Egdr_1295874901592_1%2Eanp_111114_1295874974791_1%2Egna_111114%2Egmp_111114%2Egna_111114 Gedownload 31 januari 2012. Zie ook: (Rifkin, 2000)

drugsgebruik van een medewerkster van het Hyatt hotel in haar vrije tijd haar werd aangerekend.⁷⁰²

Een *vijfde* transformatie heeft betrekking op de informatieruimte waar werkgevers en –nemers zich in bevinden. Tijdens de eerste helft van de twintigste eeuw lazen werkgevers andere boeken, tijdschriften en kranten dan werknemers, bezochten andere plaatsen voor vakantie en vrije tijd. Door het gestegen opleidingsniveau en de media, film, radio, televisie en helemaal door internet is dit verschil grotendeels verdwenen. In de periode dat informatie nog voornamelijk in schriftelijke vorm bestond, duur was en zich traag verspreidde gold het adagium: kennis is macht. In de huidige tijd lijkt hier in veel mindere mate sprake van te zijn, zeker waar het gecodificeerde kennis betreft. Werkgevers en –nemers bevinden zich, meer dan voorheen, in dezelfde informatieruimte waardoor een deel van de informatievoorsprong als machtsbasis is verdwenen.⁷⁰³ De relatie tussen werkgever en werknemer is sowieso van karakter veranderd. In de contractrelatie die is ontstaan in de 19e eeuw was er sprake van een grote afstand tussen beiden. De figuur van een werkgever was een nieuw fenomeen. In de periode van de huisindustrie en de putting out was er geen sprake van een arbeidsrelatie, maar van een leveringsrelatie waarbij de werker zijn eigen gereedschap gebruikte. De figuur van de werkgever deed zich pas voor toen de werkers fysiek op een plaats werden gecentraliseerd en werkten met gereedschap en machines die eigendom waren van de vennootschap. De afstand tussen werkgever en werknemer was groot: in letterlijke betekenis: het middenkader fungeerde als intermediair. Maar ook in termen van de contractrelatie; in het geval van een CAO wordt de inhoud daarvan bepaald in het overleg tussen vertegenwoordigers van de werkgevers en de vakverenigingen als vertegenwoordigers van de werknemer. Naarmate de industriële productiemethoden verbeterden en verder differentieerden en er sprake was van verdere schaalvergroting, kwam de arbeider steeds verder af kwam te staan van het te produceren eindproduct maar ook van de persoon van de werkgever. Beiden leefden, sociaal gezien, in termen van Bourdieu, in een eigen veld waarvan de informatiestromen verschilden.⁷⁰⁴

Zoals eerder is aangegeven wijst Arrow ook op het belang van informatie; als één van de belangrijkste productiefactoren. Zoals eerder in het citaat van Arrow is

702 Intermediair weekblad <http://www.intermediair.nl/weekblad/20130307/#14> Geraadpleegd 9-3-2013

703 Eenvoudig is dit vraagstuk niet. Ten eerste is er de vraag van de betrouwbaarheid van informatie. Met de toename van informatie en de snelheid waarmee deze wordt verspreid, wordt het toetsen ervan steeds belangrijker. Het is denkbaar dat degenen die de betrouwbaarheid van informatie het best kunnen toetsen meer macht krijgen. Daarnaast zien we, met de opkomst van de zogeheten sociale media, de traditionele netwerken exclusiever worden, als we (bijvoorbeeld binnen mijn case LinkedIn) kijken naar de geringe (actieve) participatie van belangrijke stakeholders hierbinnen.

704 (Bourdieu, 1984a)

beschreven,⁷⁰⁵ is informatie als productiefactor in toenemende mate persoonsgebonden en kan derhalve gemakkelijk uit de organisatie verdwijnen, zonder dat de werkgever daaraan iets kan doen. In de praktijk wordt dit ook wel gezien, bijvoorbeeld blijkend uit de uitdrukking: 'het kapitaal van ons bedrijf staat in de lift en verlaat om vijf uur het pand' en uit het gegeven van retentiebonussen bij overnames. Binnen de economische theorie, het vennootschapsrecht en arbeidsrecht is dit verschijnsel evenwel onderbelicht gebleven. Arrow voorspelt dat dit zal leiden tot spanning tussen de handhaving van het eigendomsrecht en mogelijkheden van informatieverbreiding.⁷⁰⁶ Dit leidt tot een zesde transformatie: die van het eigendom van de productiemiddelen.

Met de scheiding van kapitaal en arbeid werden ook het bezit en de organisatie van de productiemiddelen geregeld. Het fysieke karakter van de productiemiddelen speelden hierbij een centrale rol. Arbeid werd als een goed beschouwd dat werd ingekocht. Fysieke activa spelen echter in steeds mindere mate een rol en het belang van kennis neemt toe, met name ook in de vorm van ongecodificeerde persoonsgebonden kennis. Kenmerkend voor de ongecodificeerde kennis is dat deze moeilijk is te codificeren en het dus kostbaar is deze over te dragen aan anderen. Terwijl volgens de waardering door de kapitaalmarkt van ondernemingen de niet op de balans geactiveerde vormen van immateriële activa, waaronder *human capital* wel materieel bijdragen aan de marktwaarde.⁷⁰⁷ Het eigendom van het deel van het kapitaal van de onderneming dat bestaat uit persoonsgebonden kennis berust bij de werknemer. De werkgever heeft geen zeggenschap over het vervreemdingsrecht daarvan. Daarmee is, afhankelijk van de specifieke onderneming en de specifieke kwaliteiten van de werknemer, de werknemer in feite mede eigenaar van de onderneming. Afhankelijk van of met open standaarden en gereedschappen wordt gewerkt en de mobiliteit van de arbeidsmarkt, kan de werknemer als mededragers van het kapitaal van de onderneming die eigendoms-titel te gelde maken, hetzij in de vorm van een hoger loon, of een vorm van bonus (bijvoorbeeld een retentiebonus). Kennisdragers kunnen zich onafhankelijker opstellen en gaan opereren als ondernemer. Sommige auteurs verwachten dat ondernemingen opnieuw zullen worden gedefinieerd waarbij werkenden, eigenaren en investeerders zich zullen aanpassen aan nieuwe eigendomstructuren.⁷⁰⁸ Tot nu toe worden de feitelijk wijzigende eigendomsverhoudingen met betrekking tot de onderneming wel erkend door de kapitaalmarkt⁷⁰⁹ en deels ook wel doordat er andere arbeidscontracten worden geschreven. Daarnaast zien we ook nieuwe

705 Zie pag. 223

706 (Arrow, 1996)

707 Zie voetnoot 652

708 (Burton-Jones, 2001) Hij spreekt over kenniskapitalisme waarbij levenslang leren essentieel zal zijn. Zie ook (Jensen & Meckling, 1998)

709 (Adams & Oleksak, 2010)

hierop aangepaste organisatievormen, in het bijzonder *corporate venturing*,⁷¹⁰ maar in het vennootschapsrecht, noch in het arbeidsrecht, noch in systemen van *corporate governance* wordt een antwoord geformuleerd op de wijzigende arbeidsverhoudingen.

De discussie over de flexibiliteit van de arbeidsmarkt, de zevende transformatie, begint in de jaren zeventig maar wordt intensiever gevoerd als in de jaren negentig ook de Wereldbank en de OECD en in een later stadium de EU zich intensief in het debat mengen.⁷¹¹ De behoefte aan een flexibele arbeidsmarkt vanuit het belang van de onderneming is niet nieuw. Ondernemers hebben er belang bij om het personeelsbestand aan te passen aan de behoefte aan arbeid. De vraag is waarom dit onderwerp 'plotseling' in de belangstelling staat. Een van de eersten die de noodzaak aangeeft van enige flexibiliteit op de arbeidsmarkt is Bakke in 1954.⁷¹² Hij wijst op het feit dat, als gevolg van met de vakbonden gemaakte afspraken (zoals pensioenvoorzieningen, vakantieregelingen, promotieregelingen etc.) de vrije mobiliteit is afgenomen. Hetzelfde geldt voor de situatie in Europa vanaf de jaren zeventig waar ook sprake is van een versterkte arbeidsmarkt.⁷¹³ Mede als gevolg van de toegenomen mobiliteit van ondernemingen na de hervormingen van de Chinese economie en het openen van de Chinese markt eind jaren zeventig en de val van de muur in 1989 is de invloed van de vakbonden afgenomen. De WRR constateert dat de Nederlandse arbeidsmarkt niet optimaal functioneert mede omdat deze te lang een nationale oriëntatie heeft gehad en zich ook te lang heeft laten leiden door de industriële verhoudingen. De mobiliteit is te gering en als oplossing stelt de raad voor te zoeken naar nieuwe combinaties van flexibiliteit en zekerheid waarbij onder andere de door Sen voorgestelde gedachte om te investeren in *capabilities* wordt voorgesteld.⁷¹⁴

De mobiliteit van arbeid kan zich ook, binnen bepaalde expertises, concentreren in bepaalde regio's zoals bijvoorbeeld op het terrein van de halfgeleiderindustrie in Silicon Valley of in de regio Eindhoven of de creatieve industrie in Amsterdam. We zien dat de kennisdeling in die gevallen is ingebed in de regionale arbeidsmarkten.⁷¹⁵

Opvallend aan de discussie over de flexibele arbeidsmarkt is dat deze gevoerd lijkt te worden vanuit twee posities: voor- en tegenstanders, waarbij de feiten ,

710 (Chesbrough, 2002)

711 (Freeman, 1997)

712 (Bakke, 1954)

713 (Siebert, 1997)

714 (WRR, 2007), (Sen, 1999)

715 (Almeida & Kogut, 1999; Berg, van de & European Institute for Comparative, Urban Research, 2005)

ondergeschikt lijken te zijn aan de in te nemen standpunten.⁷¹⁶ "Discussies over flexibiliteit en zekerheid zijn sterk normatief gedreven".⁷¹⁷ Dit bemoeilijkt het beantwoorden van de vraag of er überhaupt sprake is van flexibilisering van de arbeidsmarkt.⁷¹⁸

Atkinson onderscheidt vier typen flexibiliteit: Externe en Interne flexibiliteit, functionele flexibiliteit en loonflexibiliteit.⁷¹⁹ De Beer geeft voorbeelden van de eerste drie categorieën:

Tabel 5.2 Werkgeversstrategieën m.b.t. flexibiliteit met bijbehorende aspecten en contractvormen (Beer, 2011)

Strategie werkgever	Flexibiliteit arbeidsrelatie	Bijbehorende contractvormen
Externe numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van contractduur	Tijdelijke contracten
		Uitzendcontracten
		Inkoop van arbeid (ZZP'ers)
Interne numerieke flexibiliteit	Flexibiliteit van arbeidsomvang	Oproepcontracten
		Min-max contracten
		Deeltijdwerk
		Jaarurencontracten
	Flexibiliteit van tijdstip	Overwerk
		Variabele arbeidstijden
Functionele flexibiliteit	Flexibiliteit van functie-specificatie	Ploegendienst
		Weekendienst
		Ruime functieomschrijving

De numerieke flexibiliteit krijgt over het algemeen de meeste aandacht. De tegengestelde opvattingen van werkgevers, de OECD en de EU, die over het algemeen kunnen worden beschouwd als voorstanders van flexibilisering en vakbonden (tegenstanders) zijn ook terug te vinden in het debat dat onder arbeidsmarktdeskundigen wordt gevoerd en waarbij een gebrek aan eenduidige data een goed zicht op de numerieke flexibiliteit bemoeilijkt.⁷²⁰ Naast de vraag in hoeverre er sprake is van flexibiliteit draait de discussie om de vraag of een flexibeler arbeidsmarkt onvermijdelijk is of dat aanvullende, beschermende maatregelen noodzakelijk zijn. In Nederland wordt de discussie er niet duidelijker op, onder andere omdat door het CBS en het UWV verschillende definities worden gehan-

716 (Auer & Cazes, 2003; Beer, 2011; Freeman, 1997; WRR, 2007)

717 (WRR, 2007)

718 (Andersen, Haldrup, & Sørensen, 2001)

719 (Atkinson, 1984)

720 (Hilbers, Houwing & Kösters, 2011).

teerd van de flexibele schil. Dit zijn werknemers die geen contract voor onbepaalde tijd hebben en ZZP-ers. Het UWV raamt de flexibele schil op 34% en het CBS op 17%. Dit verschil wordt voornamelijk verklaard omdat het CBS werkenden met een contract korter dan 12 uur vanaf 1992 niet meetelt. Op dat moment bleek er namelijk behoefte te bestaan om arbeid niet zozeer als productiefactor of marktverschijnsel te beschouwen maar als sociaal verschijnsel.⁷²¹ Wilthagen et al. constateren een stagnatie van de flexibiliteit van de arbeidsmarkt in Nederland in de periode 2002-2004.⁷²² Het percentage werknemers is in Nederland tussen 1970 en 2011 gestegen van 84 naar 86%.⁷²³ Het aandeel van werknemers met een vaste arbeidsrelatie is licht gedaald en dat van werknemers met een flexibele arbeidsrelatie is enigszins gestegen.

Geconstateerd kan worden dat de flexibiliteit op de arbeidsmarkt in Nederland toeneemt, maar deze toename van recente datum is. Er is sprake van een gestage daling van het aantal werknemers met een vast dienstverband, maar een ruime meerderheid van de werkende bevolking beschikt nog steeds over een vaste arbeidsrelatie. Binnen de flexibele schil vindt de grootste toename plaats bij de categorieën werknemers met een tijdelijk dienstverband met uitzicht op vast. Daarnaast is er een sterke groei van het aantal zelfstandigen zonder personeel. De arbeidsmobiliteit in Nederland is over het algemeen gemiddeld.⁷²⁴ De gemiddelde baanduur is iets meer dan 9 jaar en de gemiddelde functieduur is 6 jaar. De mobiliteit is met name laag onder ouderen. Over de *employability* worden in de CAO's wel afspraken gemaakt, maar het ontbreekt vaak aan de uitvoering daarvan en als er wel sprake is van scholing heeft deze veelal betrekking op de huidige functie.⁷²⁵

Auer en Cazes constateren ook dat er in de periode 1992-2000 in de industrielanden nauwelijks sprake was van een afname van werknemers met een vast dienstverband en ook in de tien jaar daaraan voorafgaand is er sprake van stabiliteit.⁷²⁶ De flexibiliteit is afhankelijk is van regio en land; economische sector; gender en leeftijd.

721 (Hilbers et al., 2011)

722 (Wilthagen, Grim & Liempt, 2006) Het percentage werknemers met een vast dienstverband daalde tussen 1992 en 2004 slechts licht van 88,2 tot 87,2% op grond van zijn arbeidsaanbodpanel.

723 CBS Statline <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=81108NED&D1=a&D2=0&D3=a&D4=0&D5=1,11,21,31,36-42&HD=120703-1058&HDR=G1,G2,T&STB=G3,G4>.
Werknemers is hier gedefinieerd als:

Personen die in een arbeidsovereenkomst afspraken met een economische eenheid maken om arbeid te verrichten waartegenover een financiële beloning staat. Geraadpleegd op 9-11-2012

724 (WRR, 2007)

725 *Ibid.* Zie ook: Economisch Statistische Berichten: ESB Dossier. Nummer 4647s. November 2012

726 Het % werknemers met een contract voor onbepaalde tijd langer dan 10 jaar, van alle onderzochte industrielanden steeg van 40,7 naar 41,1 % tussen 1992 en 2000 (Auer & Cazes, 2003)

De arbeidsmarktdeskundigen bewegen zich binnen de kaders van de bestaande arbeidsmarktinstituties zoals vakbonden, sociale wetgeving en arbeidswetgeving. Dat de arbeidsrelatie zelf aan verandering onderhevig lijkt niet opgemerkt te worden. De discussie over de arbeidsmarkt is in feite een discussie over bestaanszekerheid. Arbeidsmarktpolitiek wordt hiermee een instrument voor inkomenspolitiek. De vraag is echter of de gedachte van volledige werkgelegenheid in de tweede moderniteit nog houdbaar is en in de toekomst zal blijven. Eerder is al gewezen op hetgeen Beck en Sin hierover te berde hebben gebracht.⁷²⁷

5.3 Institutionele ontwikkeling van arbeid

De plaats en rol van de factor arbeid in de huidige tijd binnen de moderne arbeidsorganisatie vindt zijn oorsprong in de periode van de 2e industriële revolutie en zijn beschreven in hoofdstuk 4.

Een van de gevolgen van het ontstaan van de moderne arbeidsorganisatie was het ontstaan van wat Marx aanduidt als vervreemding: de scheiding van eigendom, zeggenschap en het recht op de economische waarde van de inzet van dat eigendom respectievelijk die uitgeoefende zeggenschap. Dit heeft er toe geleid dat werkenden hun autonomie geleidelijk zagen afnemen. In de 19e eeuw veranderde ook de status van de ambachtsman.⁷²⁸ Parallel aan dit proces zien we, als een tegengestelde beweging, de opkomst van een aantal instituties die, als het ware een beschermende schil vormden rondom arbeid zoals vakbonden, werkgeversorganisaties, de Hoge Raad van Arbeid, de Wet op de Bedrijfsraden en de Wet op de CAO.⁷²⁹ In de 20e eeuw was er lange tijd sprake van een evenwichtsituatie. Zoals werd aangegeven in hoofdstuk 4 vormde de MBE in de 20e eeuw een succesvolle institutionele constructie voor de onderneming en dus ook voor de factor arbeid. Hetzelfde kan gezegd worden van de bijbehorende instituties op het terrein van de arbeid. Dit veranderde echter vanaf het eind van de 20e eeuw. De aard en organisatie van de arbeid, de wijze waarop organisaties worden vorm gegeven, de rol die arbeid speelt in het leven van de mens en het toenevend belang van, met name, de niet gecodificeerde kennis binnen de arbeid (om een aantal van de belangrijkste factoren te noemen), hebben er toe geleid dat er steeds meer barstjes ontstaan in het bouwwerk van de arbeidsinstituties. Het lijkt er op dat deze niet langer het antwoord vormen op de hedendaagse en zeker niet op de toekomstige problemen voor zover we deze althans kunnen waarnemen en voorspellen. Dit zou kunnen leiden tot het verdwijnen of van karakter veranderen van de oude instituties en waarschijnlijk zullen nieuwe instituties hun intrede doen. Een complicatie hierbij is dat er niet, zoals in de overgang van de

727 (Beck & Lau, 2005; Beck, 2000; Sen, 1999)

728 (Ven, 1968)

729 (Windmuller et al., 1987)

eerste naar de tweede industriële revolutie sprake is van een omslag van A naar B, waarin A een ondergeschikte economische rol speelde in situatie B, maar dat het kenmerk van de overgang van de tweede industriële revolutie naar de derde het karakter heeft van B naar B+C (mogelijk zelfs A+B+C), dat wil zeggen dat oude institutionele verhoudingen blijven bestaan naast en mogelijk ook verweven raken met nieuwe institutionele verhoudingen. Dit maakt een goed begrip van de nieuwe situatie er niet eenvoudiger op.⁷³⁰

We kunnen vier periodes onderscheiden van institutionele ontwikkeling:

Het jaar 1100 markeert de overgang van de vroege naar de late middeleeuwen. 1875 kan worden beschouwd als het begin van de geïndustrialiseerde onderneming. 1974 markeert het begin van de digitale tijdperk, ook wel de derde industriële revolutie genoemd. Het is het jaar waarin de voorloper van de huidige computer, de IBM 360 werd geïntroduceerd.⁷³¹ In de overgangperiode (periode 2) zijn twee organisatietypen van belang: de gilde en het putting-out model.⁷³² De gilde is hiervan de oudste. De rurale huisindustrie en het putting out systeem vormen de voorloper van de moderne kapitalistische industrialisatie.⁷³³ De handelsgilde wordt hier buiten beschouwing gelaten. In dit verband is vooral de ambachtsgilde van belang. Henri Pirenne definieert dit type gilde als: *'privileged groups of craftsmen with the exclusive right to practice a certain profession in the towns in accordance with the regulations laid down by public authorities.'*⁷³⁴ Gildes, een redelijk universele organisatievorm die ook wordt aangetroffen in China, Japan en India, komen in Europa al voor in de 7e eeuw. Vanaf de 11e eeuw neemt het aantal toe. De verschijningsvormen zijn, afhankelijk van de historische periode en de regio, verschillend. De opkomst van de gildes hangt samen met de groei van de steden, van de bevolking en de productie van goederen. Oorspronkelijk werden goederen geproduceerd door ambachtslieden in opdracht van de gebruikers, die ze ook veelal persoonlijk kenden maar met de opkomst van de steden werd de handel van goederen steeds belangrijker. Hiermee werd de handel anoniemer en werd onzekerheid over de kwaliteit van de producten actueel. Tot die tijd was de handelsrelatie een kwestie van vertrouwen en omdat de producent (tevens de verkoper) en afnemer elkaar persoonlijk kenden, minder problematisch. In feite is

730 (Beck, Bonss & Lau, 2003)

731 Eerder is gewezen op het relatieve karakter van dergelijke tijdsaanduidingen (zie hoofdstuk 1). In navolging van de Franse stroming in de geschiedschrijving die spreekt van 'Les Lieux de Mémoire', zouden we hier wellicht kunnen spreken van 'Les Instants de Mémoire'. (Nora, 1989)

732 In Nederland spreekt men van 'fabriqueurs' en is het putting out model terug te vinden in de textielindustrie en de wapenproductie (de gebroeders Trip in de zeventiende eeuw) (Fischer, 1983; Klein, 1965)

733 (Gustafsson, 1991) Overigens wijst hij op het bestaan van vele verschijningsvormen van gilden in verschillende periodes en gebieden

734 Geciteerd door (Gustafsson, 1991)

er, als gevolg van de spreiding van de handel, dus sprake van een grotere informatiebehoefte. De ruiltransacties werden bemoeilijkt door het ontbreken van een goede standaard.⁷³⁵ Dit leidde er toe dat ruil en bedrog dicht tegen elkaar aan lagen. We vinden dat ook in onze taal terug⁷³⁶ en in het Duits is het onderscheid tussen ruilen (tauschen) en bedriegen (täuschen) vrij gering.⁷³⁷ Het doel van de gildes was het garanderen van een stabiel inkomen voor de gildeleden en ervoor te zorgen dat de gildeleden gelijke mogelijkheden hadden een inkomen te verwerven in overeenstemming met hun status als leerling of gezel. De toegang tot de gilden was beperkt, er was sprake van een strenge kwaliteitscontrole, zowel van de producten als van het vakmanschap (om master te kunnen worden moest de gezel een master test uitvoeren) en de prijzen en lonen werden gecontroleerd. Naarmate de steden groeiden en de handel zich uitbreidde zien we in Europa, vanaf de 17e eeuw, de opkomst van putting out systemen.⁷³⁸ Ook hiervan zien we verschillende geografische en sociale varianten maar het gemeenschappelijke kenmerk is dat de 'putter-out', veelal een handelaar, grondstoffen of halffabrikaten inkoop die hij vervolgens uitzet bij een derde partij die deze bewerkt en terugverkoopt aan de handelaar. Dit proces kan zich herhalen voor de diverse stadia van productie.⁷³⁹ Een voorbeeld vormt de wolproductie in de 17e eeuw in het Verenigd Koninkrijk, waarbij de ongesponnen wol werd opgekocht. Deze werd gesponnen en de garen werd geweven tot stoffen waarvan kleren werden geproduceerd. Maxine Berg schrijft de opkomst van het putting-out systeem in Europa toe aan de neiging van kapitaal om op zoek te gaan naar goedkope arbeid.⁷⁴⁰ Er was echter een grote variëteit in de organisatie van het putting-out systeem afhankelijk van de verschillende economische, sociale, culturele en geografische omstandigheden.⁷⁴¹

Voor de organisatie van de arbeid had het putting out systeem een aantal verstrekkende gevolgen. De verruiming van de afzetmarkt van de producten van lokale naar grotere geografische eenheden, mede als gevolg van de opkomst van de steden, leidde tot het vraagstuk van de kwaliteitscontrole en derhalve tot een vergroting van de informatiebehoefte. Een tweede gevolg is dat het aantal actoren waarmee de werkende te maken kreeg zich heeft uitgebreid. De handelaar is er daar een van. In de fase van het ontstaan van de fabriek komt daar de voorman

735 Allen schrijft het ontstaan en de wijziging van instituties toe aan de mate waarin we beter in staat zijn te meten. (Allen, 2012)

736 Bijvoorbeeld in het spreekwoord: van ruilen komt huilen

737 (Gustafsson, 1991)

738 (Berg, 1991)

739 (Magnusson, 1991)

740 Berg besteedt uitgebreid aandacht aan de controverse tussen Landes en Marglin. Deze controverse gaat over de vraag hoe het komt dat de producent de controle is kwijtgeraakt over de productie. Landes legt het primaat bij de technologie. Voor Marglin zijn de klassenverhoudingen bepalend. (Berg, 1991)

741 (Magnusson, 1991)

en, later, komen er andere leidinggevendens bij. De werkende wordt hiermee onderdeel van een hiërarchisch systeem. Een derde gevolg is de introductie van de arbeidsdeling. De putter out liet de halfproducten vervaardigen door verschillende, afzonderlijke en ruimtelijk van elkaar gescheiden eenheden, veelal, zeker bij de textielproductie, boerengezinnen. Een andere scheiding, het vierde gevolg, doet zich voor ten aanzien van denken en doen. In de periode dat de ambachtsman zelf zijn arbeid kon organiseren waren denken en doen nauw aan elkaar gerelateerd. In de periode van de putting out evenals in de beginperiode van de tweede industriële revolutie, beschikt de werkende over zijn eigen gereedschappen en werkt hij, in de fase van de mechanisering, met de machine. Als, in een latere fase, de automatisering zijn intrede doet, zal de scheiding tussen denken en doen nog meer worden versterkt. Het 'doen' zal dan grotendeels zijn vervangen door de machine.

Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat de arbeid niet langer *embedded* is in de persoon van de ambachtsman, maar in toenemende mate wordt ingebed binnen het institutionele netwerk in de samenleving, waar de onderneming een belangrijk onderdeel van uitmaakt. Niet alleen is er sprake van vervreemding maar de autonomie die de ambachtsman kende is hem op verschillende onderdelen ontnomen: de scheiding van denken en doen, de opkomst van intermediaire lagen, een leidinggevende die hem vertelt wat hij moet doen, het onzichtbaar worden van de gebruiker van zijn producten en het kwijt raken van een deel van zijn, persoonsgebonden, kennis. Naast het verschijnsel van de onzichtbare hand, waar Adam Smith over sprak, is er sprake van het mechanisme van de onzichtbare klant. In de periode van de eerste moderniteit is er een, hiermee samenhangende, scheiding van sociale subsystemen (economie, politiek, technisch management, cultuur en wetenschap).⁷⁴²

Aan het eind van de overgangperiode, rond 1875, zien we de opkomst van fabrieken. Deze overgang vond uiteraard geleidelijk plaats en er was ook geen sprake van dat de fabriek het putting-out systeem volledig heeft vervangen (het model bestaat overigens nog steeds bijvoorbeeld in de kledingindustrie⁷⁴³). Van belang is echter de opkomst van een nieuwe organisatievorm die later overheersend zou worden voor een groot gedeelte van de productiesector.

Het ontstaan van fabrieken valt volgens Magnusson vooral toe te schrijven aan de behoefte van ondernemers om, middels betere eigendomsrechten, de controle over, onder andere, de marktkanalen, het arbeidsproces, het ontwerp en de

742 (Beck et al., 2003)

743 Zie bijvoorbeeld de Spaanse kledingketen Zara; onderdeel van Inditex: http://www.inditex.com/en/shareholders_and_investors/investor_relations/annual_reports, geraadpleegd op 17 november 2012 of de wolindustrie in Modena; zie (Lazerson, 1995)

kwaliteit te vergroten. Een van de problemen die hij namelijk signaleert in de 18e en 19e eeuw is dat van oplichting en diefstal.⁷⁴⁴ In feite gaat het hier, net als we zagen bij de opkomst van de gildes, dus ook om het vraagstuk van informatie, in dit geval over de kwaliteit van de producten.

In de grote ondernemingen zoals die eind negentiende eeuw opkwamen speelde de kapitaalsintensiteit: de werkgever moest controle over de factor arbeid hebben om de arbeidsproductiviteit te kunnen opvoeren en zo de kapitaalsproductiviteit te kunnen veergroten. Ook de energievoorziening speelde een rol. De aard van de stoommachine als bron voor kinetische energie betekende dat deze energie via assen en andere mechanische middelen naar de machines moest worden overgebracht en deze vorm van energie vergde een centralistisch georganiseerde arbeidsorganisatie op een door de eigenaar bepaalde plaats.⁷⁴⁵

Jensen beschouwt (moderne) ondernemingen als netwerken van contracten tussen aandeelhouders.⁷⁴⁶ Deze functioneren echter niet optimaal. Deze contracten zijn namelijk onvolledig. Hij spreekt dan ook van organisaties als legale ficties. Deze onvolledigheid van de contracten is ten dele het gevolg van *bounded rationality*: mensen zijn niet in staat alle informatie die tot hun beschikking staat (tijdig) te analyseren en op te slaan. Furubotn en Richter onderscheiden twee vormen van eigendomsrechten: absoluut en relatief.⁷⁴⁷ De absolute eigendomsrechten hebben betrekking op fysieke objecten en de relatieve eigendomsrechten op contractuele verplichtingen. Het arbeidscontract is een voorbeeld van een contractuele verplichting. Het wezenlijke in het arbeidscontract van het tijdperk van de tweede industriële economie is dat er sprake is van een langdurige verbintenis.⁷⁴⁸ Het traditionele arbeidscontract is een *incomplete contract* dat de onderneming flexibiliteit verschaft. Partijen vonden het onaantrekkelijk om te verrichten activiteiten steeds opnieuw te onderhandelen. Kenmerkend voor het arbeidscontract is dat er sprake is van het recht op instructie. Het recht op instructie was er primair op gebaseerd dat de werkgever de eigendom representeerde van de productiemiddelen waarmee de werknemer werkte. Hiervoor bestaan twee grondslagen: de eerste is dat het management het eigendom vertegenwoordigt waarmee de arbeiders werkt. De tweede is dat die autoriteit ook gebaseerd is op het arbeidscontract als *incomplete contract*.⁷⁴⁹ De werkgever heeft het recht om

744 (Magnusson, 1991)

745 (Pieterson, Bern & Rijksuniversiteit Leiden, 1981)

746 (Jensen, 1998) Er bestaan ook andere opvattingen over het karakter van de onderneming. Boot bijvoorbeeld beschouwt een onderneming als een samenwerkingsverband (Boot, 2009) maar hier lijkt een rechtsgrond voor te ontbreken.

747 (Furubotn & Richter, 2011)

748 (Simon, 1991)

749 (Simon, 1991)

controle uit te oefenen op de werknemer, zowel qua wijze van werken (hoe) als de output (wat). Dit, afgezien van de informatieasymmetrie die hierbij speelt. Werknemers kunnen echter coalities sluiten (onderhandelingsmacht). Dit raakt dan het domein van de arbeidsverhoudingen. Pre- en postcontractueel opportunisme bepalen het gedrag op de arbeidsmarkt. Met het eerste wordt bedoeld dat de werknemer niet vooraf zeker weet hoe de werknemer gaat presteren. Het gotten onderwijs kan hierbij dienen als een signaalfunctie. Met het tweede wordt bedoeld dat de *performance* (in het bijzonder geldt dit de inspanning en dus de te realiseren efficiency) van de werknemer niet tot in het oneindige kan worden geobserveerd vanwege de transactiekosten. Er is sprake van *moral hazard*.⁷⁵⁰ In beide gevallen is er sprake van informatie asymmetrie.⁷⁵¹ Naast de onvolledigheid van de contracten is de kwestie van het eigendom van de productiemiddelen problematisch. Jensen definieert het eigendomsrecht als een combinatie van beslissingsrecht en vervreemdingsrecht.⁷⁵² Het wezenlijke voor de MBE is dat daarin sprake is van de toepassing van de Romeinse, partiële eigendomsrechten waar eerder op werd gewezen.⁷⁵³ In de organisatie zoals we die nu als MBE kennen, wordt aan de werknemer wel het gebruiksrecht op productiemiddelen, zoals bijvoorbeeld de draaibank, gedelegeerd, maar niet de overige rechten. Die blijven bij de vennootschap. Het belangrijkste verschil tussen organisaties en de markt is dat er in een markttransactie sprake is van co-locatie.⁷⁵⁴ In de markttransacties beschikt de eigenaar van een productiemiddel over zowel het gebruiksrecht, het vruchtgebruik als het vervreemdingsrecht. In het geval van werknemers in dienst van een onderneming is dat evenwel niet het geval. De agent (de werknemer) beschikt niet over het vervreemdingsrecht noch over het vruchtgebruik, dat komt immers de vennootschap toe. Beslissingsrechten met betrekking tot de activa van de onderneming worden in Nederland door het vennootschapsrecht (BW 2) impliciet toegekend aan het bestuur van de vennootschap, geclausuleerd door de statuten, het door de Raad van Commissarissen goedgekeurde strategische plan en door de wet. Op grond daarvan zal het bestuur, doorgaans via goedgekeurde budgetten, beslissingsrechten geclausuleerd attribueren aan werknemers in de onderneming.⁷⁵⁵ Werknemers kunnen de aan hen door de onderneming toegekende beslissingsrechten niet vervreemden teneinde de economische waarde van deze beslissingsrechten te maximaliseren. Derhalve zijn vervangende maat-

750 Mensen kunnen zich, na het afsluiten van een verzekering, risicovoller gedragen (Williamson, 1985) Dit is vooral problematisch als de transactiekosten om dit te voorkomen hoog zijn. Sommige medewerkers met een vaste aanstelling zullen, volgens deze redenering, minder geneigd zijn hun best te doen.

751 (Furubotn & Richter, 2011)

752 In het Romeins recht werd een onderscheid gemaakt tussen het *ius utendi* (gebruiksrecht), het *ius fruendi* (vruchtgebruik) en het *ius abutendi* (vervreemdingsrecht). Zie (Furubotn & Richter, 2011)

753 Zie pag. 213

754 Zie pag. 208

755 De managers attribueren deze beslissingsrechten (ten dele) vervolgens naar de medewerkers waar zij leiding aan geven.

regelen (zoals het meten en belonen van *performance*) noodzakelijk om deze beslissingsrechten toch zo efficiënt mogelijk uit te oefenen:

“Explicit managerial direction and the creation of mechanisms to substitute for alienability are required.”⁷⁵⁶

Dit vormt dus de grondslag voor functiewaarderingsystemen en voor beoordelingssystemen.

Een andere kwestie is welke beslissingsrechten in de interne organisatie te attribueren. Hiervoor wordt meestal onderstaand schema gebruikt gebruikt:

Table 5.3 **Attributie beslissingsrechten in de interne organisatie (Brickley et al. 2001)**

Unit Type	Performance Measures	Decision Rights	Typically Used When
Cost Center	Minimize total cost for a fixed output Maximize output for a fixed budget	Input mix (labor, material, supplies)	<ul style="list-style-type: none"> • Central manager can measure output, knows the cost functions and can set the optimal quantity and appropriate rewards • Central manager can observe the quality of the cost center's output • Cost center manager has knowledge of the optimal input mix
Revenue Center	Maximize revenues for a given price (or quantity) and operating budget	Input mix (labor, material, supplies)	<ul style="list-style-type: none"> • Central manager has the knowledge to select the optimal product mix • Central manager has the knowledge to select the correct price or quantity • Revenue center managers have the knowledge of the demand curves of the customers in their sales districts
Expense Center	Minimize total cost for a fixed level of services Maximize service for a fixed budget	Input mix (labor, material, supplies)	<ul style="list-style-type: none"> • Output is difficult to observe and measure
Profit Center	Actual profits Actual profits compared to budgeted profits	Input mix Product mix Selling prices (or output quantities)	<ul style="list-style-type: none"> • Profit center manager has the knowledge to select the correct price/quantity
Investment Center	Return on investment Residual income EVA	Input mix Selling prices (or output) quantities Capital invested in Center	<ul style="list-style-type: none"> • Investment center manager has the knowledge to select the correct price/quantity • Investment center manager has the knowledge to select the optimal product mix • Investment center manager has the knowledge about investment opportunities

Wat opvalt aan het schema is dat informatieasymmetrie met betrekking tot het kunnen meten van output respectievelijk het bepalen van de input, het leidend beginsel is. Hayek heeft er op gewezen dat het economische probleem van de maatschappij niet alleen bestaat uit het toewijzen van productiemiddelen. Als het recht om beslissingen te nemen wordt gedecentraliseerd, kan dat alleen op een zinvolle manier plaats vinden als ook de relevante kennis wordt gedecentraliseerd en vooral ook omgekeerd:

"If we agree that the economic problem of society is mainly one of rapid adaptation to changes in the particular circumstances of time and place, decisions must be left to the people who are familiar with these circumstances, who know directly of the relevant changes and of the resources immediately available to meet them. We cannot expect that this problem will be solved by first communicating all this knowledge to a central board which, after integrating all knowledge, issues its orders. We must solve it by some form of decentralization".⁷⁵⁷

Het probleem dat zich hierbij kan voordoen is tweeledig. Jensen onderscheidt specifieke en generieke kennis maar specifieke kennis kent hoge transactiekosten in tegenstelling tot generieke kennis en door Hayek beschreven problematiek zal in het bijzonder betrekking hebben op specifieke kennis.⁷⁵⁸

Naast het attribueren van de beslissingsrechten wordt gelijktijdig een *performance measurement system* in het leven geroepen om de performance te meten en de relatie tussen performance en beloning (en straffen) te specificeren. Systemen van functiebeschrijvingen en -waardering maken hier onderdeel van uit.⁷⁵⁹ Systemen voor (vaste) functiebeschrijvingen en -waardering zijn er op gebaseerd dat het meten van inspanning en van resultaten vanwege de hoge kosten van informatie duur is, en dat het kostbaar is om taken telkens opnieuw te beschrijven, wat weer meer te maken heeft met een lager opleidingsniveau. Op grond van het incomplete arbeidscontract verricht de werknemer arbeid in ruil voor loon waarbij de werknemer, binnen een zekere bandbreedte, opgedragen werkzaamheden zal accepteren die vooraf niet vaststaan. Daar staat tegenover, in combinatie met de grondslag van het eigendomsrecht, dat de manager de instructiebevoegdheid krijgt over de werknemer. Verder worden, door middel van functiebeschrijvingen en -waardering de werkzaamheden gedetailleerd beschreven. Maar dit laatste veronderstelt generieke kennis. De beschrijving van Jensen, waarbij kennis en beslissingsrechten met elkaar worden verbonden heeft vooral betrekking op periode 4 (tabel 5.4). Ten tijde van het begin van de 2^e industriële revolutie

757 (Hayek, 1945) Geciteerd door (Jensen, 1998)

758 (Jensen, 1998)

759 (Jensen, 1998)

(periode 3) was hier echter geen sprake van. Integendeel. Mede met gebruikmaking van de principes van *scientific management* maar ook als gevolg van arbeidsdeling en mechanisatie, wordt in deze periode (een deel van) de kennis als het ware onttrokken aan de kennisdrager (de werknemer) en wordt hiermee ook getransformeerd van *tacit* naar *codified knowledge*.⁷⁶⁰

*"While firms can sell assets, workers in firms generally do not receive the rights to alienate their positions or any other assets or decision rights under their control. They cannot pocket the proceeds. This means that there is no automatic decentralized process which tends to ensure that decision rights in the firm migrate to the agents that have the specific knowledge relevant to their exercise, and that there is no automatic performance measurement and reward system that motivates agents to use their decision rights in the interest of the organization. Explicit managerial direction and the creation of mechanisms to substitute for alienability are required. (...) Pushed to its logical extreme, our focus of specific knowledge implies more or less complete atomization of the economy."*⁷⁶¹

Met de scheiding van kapitaal en arbeid is de co-locatie van beslissingsrechten en het recht op de economische waarde voortvloeiend uit de uitoefening van die beslissingsrechten, doorbroken.

Wat nu, dat wil zeggen in periode 4, aan de orde is, is dat met de toenemende rol van ongecodeerde kennis, die persoonsgebonden en daarmee eigendom is van de werknemer, de onderneming niet meer beschikt over het vervreemdingsrecht van voor de onderneming essentiële activa. Daarmee vervalt de institutionele grondslag van management control in de onderneming, maar ook een impliciet institutioneel uitgangspunt voor HR. Maar dit wordt niet vertaald in het vennootschapsrecht noch in het arbeidsrecht, met als gevolg dat in toenemende mate daarom heen wordt gewerkt. De afnemende effectiviteit van management control, respectievelijk de afnemende positie van HR die van het vervallen van die institutionele grondslag het gevolg is, wordt aanvankelijk gecompenseerd met cultuurprogramma's als vorm van control en doordat HR zich manifesteert als business partner en zoekt naar aanvullende of alternatieve activiteiten.

760 Dat dit niet Taylor's opzet was is al eerder aan de orde gekomen (zie hoofdstuk 1) Dit was wel de expliciete opzet in het geval van knowledge management systemen (Nonaka & Takeuchi, 1995), (Nonaka, Krogh, von & Voelpel, 2006) waarin het eigendomsaspect niet werd onderkend noch erkend als gevolg waarvan die benadering mislukte. Dat deze dan later wel weer opduikt in de vorm van *wikinomics* (Tapscott & Williams, 2010) heeft er mee te maken dat dan eigendom in de vorm van exclusiviteit wordt opgegeven met als motief het opbouwen van een reputatie in de markt, die deels gericht is op economisch gewin, deels een altruïstisch karakter heeft. Weber maakt het onderscheid tussen *Dienstwissen* (de specifieke materiedeskundigheid) en *Fachwissen*. Zie (Buitelaar & Meer, 2012)

761 (Jensen, 1998)

De instituties die vanaf het eind van de 19^e eeuw ontstaan waren bedoeld om de juiste *incentives* te genereren. Het eigendomsrecht werd in feite een uitsluitingsrecht, bedoeld om, met behulp van R&D, patenten te genereren. De scheiding tussen kapitaal en arbeid werd vastgelegd in het vennootschapsrecht. Dit vormde een *incentive* voor aandeelhouders om te investeren in de onderneming waarbij ze de zekerheid van het exclusieve recht op de *residual claim* hadden. De arbeiders hadden slechts recht op een vast salaris.

De onderhavige studie richt zich in het bijzonder op de instituties die zich in Nederland hebben ontwikkeld. Het ontstaan van instituties en de ontwikkeling die deze doormaken moet, volgens Greif, worden bestudeerd vanuit de nationale context en geschiedenis. Maar institutionele ontwikkeling is ook een dynamisch proces dat niet deterministisch is. Er bestaat geen unieke geschiedenis van (alle) instituties. Er zijn vele institutionele geschiedenissen.⁷⁶² Omdat de ontwikkeling van de Nederlandse instituties, voor wat betreft hun ontstaansgeschiedenis en context, niet los te zien is van de instituties zoals die zich hebben ontwikkeld in de Verenigde Staten (de bakermat van de moderne arbeidsorganisatie) en de context van deze ontwikkeling een andere is dan die in Nederland, zal hier eerst kort aandacht aan worden besteed.

Vanuit de arbeidssociologie wordt de institutievorming beschreven vanuit het begrip arbeidsbestel: de arbeidsmarkt, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsorganisatie waarbij de scheiding tussen kapitaal en arbeid als vanzelfsprekend werd aangenomen terwijl dit een bewuste constructie was in de vorm van de MBE.

De arbeidsmarkt kan worden beschouwd als het speelveld waarop de arbeid wordt aangeboden en afgenomen. Arbeidsverhoudingen zijn de onderlinge (machts-)relaties tussen de (organisaties van) werkgevers, werknemers en de overheid⁷⁶³ alsmede de bijbehorende instituties.⁷⁶⁴

De vraag is hoe valide het begrip arbeidsmarkt is. Geheel onomstreden is het begrip arbeidsmarkt niet. De factor arbeid wordt in de neo-klassieke opvatting van de economie beschouwd als een productiemiddel dat wordt ingekocht op de markt. Dit maakt arbeid nog niet tot een goed zoals andere productiemiddelen maar tot een '*special kind of commodity*'.⁷⁶⁵ Een bijkomend probleem is dat arbeid, verinnerlijkt is in de persoon die de arbeid verricht. De kopende partij

762 (Greif, 2006)

763 (Nagelkerke & Nijs, 2006) Zij onderscheiden collectieve en individuele arbeidsverhoudingen.

764 (Lulofs, 1987)

765 (Buitendam, 2001)

op de markt krijgt de aanbiedende partij er als het ware gratis bij cadeau.⁷⁶⁶ Kerr stelt voor om het begrip 'markt' af te schaffen omdat er geen sprake kan zijn van een 'echte' markt, als er van uitgegaan wordt dat elke werkende zijn eigen marktgebied heeft evenals elke werkgever.⁷⁶⁷ Er is in feite sprake van een verzameling deelmarkten in plaats van een homogene markt met universele, uitruilbare producten. Ook Polanyi verzet zich tegen het begrip arbeidsmarkt. Hij stelt dat er in het geval van land, arbeid en geld geen sprake is van producten die zijn vervaardigd met het doel deze te verhandelen. Hij spreekt van fictieve goederen.⁷⁶⁸ Volgens Milgrom en Roberts zijn de kenmerken van een interne arbeidsmarkt, als er sprake is van een langdurige arbeidsrelatie, beperkte ingangen voor werving (*limited ports on entry for hiring*), loopbaanpaden binnen de onderneming en interne promoties.⁷⁶⁹ De definitie van interne arbeidsmarkt die wordt gehanteerd door Doeringer en Poiré lijkt ambivalent: "*an administrative unit within which pricing and allocation of labor is governed by a set of administrative rules and procedures.*"⁷⁷⁰ De vraag is in hoeverre er nog sprake is van een markt als er tevens sprake is van regulering via een bestuurlijke eenheid. Kerr wijst er op dat de verschillende institutionele arrangementen die zich in de Verenigde Staten rondom 1900 hebben ontwikkeld, zowel ten aanzien van de *craft workers* als van de *industrial workers*, niet stimulerend werken ten aanzien van mobiliteit van werknemers⁷⁷¹ en hebben geleid tot de balkanisering (waarmee de sterke fragmentatie bedoeld wordt) van de arbeidsmarkt. De *craft unions*⁷⁷² fungeren als toegang (*port of entry*) tot de interne arbeidsmarkt en in de industriële sector vervullen de ondernemingen deze functie. Het vakbondslidmaatschap vormt, in het eerste geval, de garantie tot werk. Een werknemer die eenmaal is toegetreden tot de interne markt zal, in het eerste geval, nog wel horizontaal (tussen bedrijven) actief zijn en in het tweede geval verticaal (dus binnen bedrijven; veelal op basis van senioriteit), maar van toetreding tot de interne arbeidsmarkt zal, in beide gevallen, alleen sprake zijn, als er banen worden gecreëerd of medewerkers vertrekken maar niet als gevolg van een keuze die is gebaseerd op prijs/kwaliteitsoverwegingen.⁷⁷³ De institutionele arrangementen werken dus remmend in plaats van stimulerend.

766 (Theeuwes, 2006) Overigens vormt het gebruik van robots, bijvoorbeeld in de Japanse autoindustrie, een interessante nieuwe arbeidsvariant. Zie ook het gebruik van 'the Mechanical Turk' door Amazon; zie <https://www.mturk.com/mturk/welcome>. Geraadpleegd op 11 januari 2012.

767 (Kerr, 1954)

768 (Polanyi, 1944)

769 (Milgrom & Roberts, 1992)

770 (Doeringer & Poiré, 1971) Geciteerd door Theeuwes op. cit. 18

771 (Kerr, 1954)

772 Die vakbonden die zijn georganiseerd op basis van bepaalde beroepen (drukkers, vrachtwagenchauffeurs, bouwvakkers) (Kerr, 1954)

773 *Ibid*

Twee belangrijke instituties ontwikkelden zich in de VS aan het begin van de 20e eeuw als reactie op de arbeidsonrust in die periode: *industrial relations* en het *welfare* kapitalisme.⁷⁷⁴ De eerste jaren van de tweede industriële revolutie was er sprake van een ongereguleerde arbeidsmarkt die was georganiseerd vanuit de tegenstelling tussen kapitaal en arbeid. Op de werkvloer had de voorman, die vaak enige willekeur niet kon worden ontzegd, het in veel gevallen voor het zeggen. Ordenende instituties hadden zich nog niet ontwikkeld. Er deden zich veel arbeidconflicten voor en er was de dreiging van het communisme en anarchisme. De Industrial Relations Commissie (ingesteld in 1912 door President Taft als reactie op het bombarderen van het gebouw van de L.A. Times in 1910 door twee vakbondsleiders waarbij 20 doden vielen⁷⁷⁵) speelde een belangrijke rol bij de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen.⁷⁷⁶ De commissie presenteerde in 1916 haar rapport. Dit zorgde voor een keerpunt in de Amerikaanse arbeidsverhoudingen en vormt het begin van het fenomeen *industrial relations*. Hoewel hier twee stromingen in kunnen worden onderscheiden (die later beschreven zullen worden), is de kern van de benadering dat er, ook vanuit een welbegrepen eigenbelang, serieus rekening moet worden gehouden met de arbeiders. Arbeid beschouwen als koopwaar werd gezien als de ultieme vorm van kapitalisme.⁷⁷⁷ Door arbeid als een goed te beschouwen zou er sprake zijn van een ontpersoonlijking van de arbeider.

Beide (zowel *industrial relations* als *welfare capitalism*) kunnen worden beschouwd als een institutionele respons die een reactie vormt op ontwikkelingen die plaats vinden op het niveau L3 in het schema van Williamson (zie hoofdstuk 1).⁷⁷⁸

Industrial relations kende twee stromingen: de *Personnel Management* (PM) en de *Institutional Labour Economists* (ILE).⁷⁷⁹ Het belangrijkste verschil bestond er

774 (Kaufman, 2001a). Hij wijst op de verwarring die er bestaat, in Europa, over het begrip *industrial relations*. Sommige landen, zoals Zweden, kennen hier geen equivalent voor. De letterlijke vertaling in het Duits (*Industrielle Beziehungen*) wordt niet goed begrepen. In Nederland spreken we over arbeidsverhoudingen, in het Frans *relations professionnelles*, in het Spaans *relaciones de trabajo* of *relaciones laborales*. Deze begripsverwarring doet zich ook voor bij verwante begrippen zoals Tarifautonomie (autonome CAO onderhandelingen), *labour movement*. 437 en 584.

775 (Kaufman, 2004). Jacoby schrijft de afgenomen horizontale mobiliteit aan het eind van WO II (van de bovenkant van de arbeidsmarkt) deels toe aan de daling van de geografische mobiliteit en de toename van de loyaliteit van de werkgevers ten opzichte van de werkgever. (Jacoby, 2004)

776 De angst en bezorgdheid voor de groei van de IWW, een anarcho-syndicalistische vakbond, was hier mede van belang (Kaufman, 2004)

777 (Kaufman, 2004)

778 Het *welfare capitalism* vindt zijn oorsprong in het eind van de 19e eeuw maar is vooral een invloedrijke beweging in de eerste drie decennia van de 20e eeuw (Jacoby, 1997)

779 De vraag welke van de twee stromingen de overhand had is moeilijk te beantwoorden en mede afhankelijk van de periode die wordt beschouwd. Volgens Kaufman nam de ILE-stroming geleidelijk, in de loop van de jaren twintig, veel over van de denkbeelden van de PM-stroming (Kaufman, 2004)

uit dat de ILE richting voorstander was van onafhankelijke vakbonden en de PM stroming niet. Organisatorisch kreeg de PM-stroming vorm in 1920 met de oprichting van de beroepsvereniging, de *Industrial Relations Association of America* (IRAA). Zij voerden onderzoek uit, publiceerden in 1920 het eerste Amerikaanse handboek over personeelsmanagement en gaven een tijdschrift uit: *Personnel Journal*. De meeste leden waren managers en consultants (zeker in de beginjaren), pas na de publicatie van de Hawthorne studies van Elton Mayo in de jaren dertig nam het aantal academische leden toe. Tot die tijd waren de academische leden vooral industriële psychologen. Zij droegen onder andere bij aan de ontwikkelingen van selectietests voor het Amerikaanse leger tijdens de WO I. Doel van de PM school was een nieuwe vorm van *labour management* in de vorm van het welfare kapitalisme.⁷⁸⁰ De ILE kreeg vorm in de Winconsin School (of Business), opgericht in 1900 en bestond meer uit academici die (onder andere via een tijdschrift – the American Labor Legislation Review- en de American Association for Labor Legislation, AALL) pleitten voor arbeidswetgeving (minimumlonen, regulering kinderarbeid, gezond- en veiligheid).⁷⁸¹ We zien hier dezelfde tweedeling terug waar aan werd gerefereerd in hoofdstuk 2 tussen de academische en de meer praktijkgerichte benadering van HRM. De invloed van de sociale wetenschappen, met name de psychologie en de sociologie nam toe.⁷⁸² Dit nam een aanvang in de Eerste Wereldoorlog. Als gevolg van de vele aanmeldingen voor het leger ontstond de behoefte aan instrumenten om snel en op grote schaal adequaat te kunnen selecteren. De psychologie kon hierin voorzien. Daarnaast ontstond er binnen de groeiende managementlaag in het bedrijfsleven behoefte aan ondersteuning in het omgaan met personeel. De invloed van de *industrial relations* school op HRM is volgens Kaufman groot. Volgens Kaufman veranderde dit onder invloed van het vakgebied *Organizational Behavior* dat in de jaren zestig '*intellectual substance and theory*' inbracht in de tekstboeken. Dit duurde tot de jaren tachtig toen Strategisch HRM opkwam en de *industrial relation scholars* weer in beeld verschenen. Hij schrijft dit toe aan de behoefte die er zou bestaan binnen ondernemingen om over deskundigheid te beschikken om *industrial relations* vraagstukken te kunnen oplossen.⁷⁸³

Vrijwel onopgemerkt in de literatuur over arbeidsverhoudingen is de oprichting van de International Labour Organization (ILO), in 1919. De oprichting van de

780 Dit kende vier elementen: Personnel Management (selectie testen, functie evaluatie methodes, employee handboeken), Employee welfare benefits (bedrijfsartsen, goede werkomstandigheden, sport, pensioenen), Human relations (training van voorlieden, non-punitive forms of discipline, medewerker erkenning prijzen) Employer representation (werkoverleg, medezeggenschap, klachten commissies) (Kaufman, 2004)

781 (Kaufman, 2004)

782 *Ibid*

783 (Kaufman, 2004) In de tussenliggende periode (de jaren 60/70) werd volgens Kaufman geëxperimenteerd met *high-commitment* en *high performance* modellen.

ILO werd aangekondigd in het Vredesverdrag van Versailles, waar een afzonderlijk hoofdstuk was gewijd aan arbeid (artikel 387-399).⁷⁸⁴ De aanleiding tot de oprichting wordt als volgt verwoord:

“And whereas conditions of labour exist involving such injustice, hardship, and privation to large numbers of people as to produce unrest so great that the peace and harmony of the world are imperilled; and an improvement of those conditions is urgently required: as, for example, by the regulation of the hours of work, including the establishment of a maximum working day and week, the regulation of the labour supply, the prevention of unemployment, the provision of an adequate living wage, the protection of the worker against sickness, disease and injury arising out of his employment, the protection of children, young persons and women, provision for old age and injury, protection of the interests of workers when employed in countries other than their own recognition of the principle of freedom of association, the organisation of vocational and technical education and other measures;

*Whereas also the failure of any nation to adopt humane conditions of labour is an obstacle in the way of other nations which desire to improve the conditions in their own countries;”*⁷⁸⁵

Deze internationale, op corporatistische leest geschoeide organisatie, die in 1946 is aangesloten bij de VN, ijverde vooral, via internationale conventies en aanbevelingen, voor het garanderen van (minimum-)rechten op het terrein van arbeid (kinderarbeid, recht op organisatie). De nadruk ligt hierbij op de vakbondslijn.⁷⁸⁶ De human relationsbenadering van de ILO vertoont grote gelijkenis met het overheidsbeleid van de Noord- en Westeuropese landen: veel sociale wetgeving en een belangrijke rol die is weggelegd voor vakbonden en medezeggenschap.⁷⁸⁷ Van de 161 conventies die door de ILO tot 1985 waren opgesteld heeft Zweden er bijvoorbeeld 75 geratificeerd.⁷⁸⁸ De ILO heeft ook, naar het schijnt, een belangrijke

784 The functions of the International Labour Office shall include the collection and distribution of information on all subjects relating to the international adjustment of conditions of industrial life and labour, and particularly the examination of subjects which it is proposed to bring before the Conference with a view to the conclusion of international conventions, and the conduct of such special investigations as may be ordered by the Conference. Archive, W. W. I. D. 1919. Paper presented at the The Peace Treaty of Versailles, Versailles.

785 *Ibid*

786 (Kaufman, 2004) Hoewel er na WO II sprake is van een grotere nadruk op HR Development, blijft het belangrijkste instrument van de ILO het beïnvloeden van wetgeving. Op cit. 618

787 (Kaufman, 2004) In 1925 werd, met steun van de Russel Sage Foundation, het Industrial Relations Institute opgericht dat was gevestigd in Den Haag en bestond tot 1939. (Kaufman, 2004)

788 Anders dan in andere landen is het in Zweden gebruikelijk dat internationale verdragen en wetten alleen dan kunnen worden nageleefd als deze zijn opgenomen in de nationale wetgeving (Lagergren, 1986) In 1970 heeft de ILO 130 conventies met 3500 ratificaties en 134 aanbevelingen geproduceerd (Jenks, 1970)

rol gespeeld bij de introductie van functiewaarderingssystemen in Nederland vanaf 1950.⁷⁸⁹

De invloed van de *human relations*-beweging is volgens Kaufman vooral beperkt gebleven tot de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. Wat bij Kaufman echter onderbelicht blijft is het feit dat veel van de instrumenten die in de Verenigde Staten zijn ontwikkeld vanaf het begin van de vorige eeuw (functiebeschrijving en –beloning, (selectie-)testen), zijn overgenomen door veel Europese bedrijven en daar nog steeds in gebruik zijn. In Nederland wordt functiewaardering nog op grote schaal toegepast zowel in de private als de *not for profit* sector.⁷⁹⁰

Veel van de leden van de Amerikaanse beroepsvereniging, de IRAA, hadden *industrial relations* in hun *job title*.⁷⁹¹ De medewerkers van ondernemingen met een *Industrial Relations department* (de ILE school) waren aangesloten bij een vakbond. De *non-unionised* ondernemingen, ondernemingen waarvan de medewerkers niet of nauwelijks waren aangesloten bij vakbonden (de PM school), ontwikkelden andere methoden om met hun medewerkers om te gaan. Rond 1880 kwam er een beweging op gang van ondernemingen die zich bezig hielden met welzijnswerk ten behoeve van hun medewerkers. De National Civic Federation (NCF), opgericht in 1893 om te bemiddelen bij arbeidsconflicten, opende in 1904 een *Welfare Department*, bedoeld om de *welfare secretaries* te ondersteunen. In 1904 waren er 2500 bedrijven bij de federatie aangesloten.⁷⁹² De welzijnsactiviteiten die ondernemingen organiseerden varieerden van het inrichten van kantines en tuinen tot winstdelingsplannen, bedrijfshuisvesting, tijdschriften en sport.⁷⁹³ Aanvankelijk stonden de welzijnsactiviteiten los van het personeelswerk maar dit veranderde snel na WO I. Na 1916, als gevolg van de tekorten op de arbeidsmarkt en de toenemende arbeidsonrust, breidde het aantal bedrijven dat hervormingen doorvoerde op de werkplek zich snel uit. In 1920 telde meer dan 50% van de bedrijven met vijfduizend werknemers een personeelsafdeling.⁷⁹⁴ Vanaf die tijd neemt het welvaartskapitalisme (het Amerikaanse antwoord op het 'arbeidsvraagstuk') een grote vlucht. Hoewel het aantal bedrijven waar sprake was van een veelomvattende vorm van welvaartskapitalisme (financiële regelingen, *career jobs*, bedrijfsbonden, training voor leidinggevendenden)⁷⁹⁵ beperkt bleef tot

789 Volgens Boogaard en Zegers is met een in 1950 door de ILO georganiseerde conferentie en het daar uit voortgekomen 'schema van Geneve', een mijlpaal gezet op het gebied van de functiewaardering (Boogaard & Zegers, 1999)

790 (Thierry, 2005)

791 (Kaufman, 2004)

792 Bij de NCF, mede opgericht door Rockefeller en Carnegie, waren progressieve ondernemers, gematigde vakbondsleden en academici als Commons aangesloten (Jacoby, 2004; Kaufman, 2004).

793 (Jacoby, 1997)

794 *Op. Cit.* 18

795 *Ibid*

hooguit een vijfde van de werknemers werkzaam in de industrie, was de impact volgens Jacoby veel groter. *Industrial relations* was in de Verenigde Staten overigens veel eerder een onderwerp dan in het Verenigd Koninkrijk waar het begrip rond 1930 zijn intrede deed.⁷⁹⁶ *Industrial relations* maakte in de Verenigde Staten vanaf het begin van de 20e eeuw onderdeel uit van de curricula van universitaire studies en ook was in het Verenigd Koninkrijk (ook in Duitsland overigens) pas veel later het geval. De eerste business school in de Verenigde Staten, de Wharton School van de University of Pennsylvania, werd opgericht in 1881. In het Verenigd Koninkrijk zou het duren tot de jaren 60 van de 20e eeuw voordat universiteiten business studies aanboden.⁷⁹⁷

Verspreiding van een gedachtegoed via universiteiten is een vorm van normatieve isomorphistische verandering.⁷⁹⁸ Organisaties gaan steeds meer op elkaar lijken en nemen elkaars structuren over. Via het mechanisme van efficiency was er lange tijd een tendens om te convergeren naar identieke organisatievormen. Curricula van onderwijsprogramma's die worden gevolgd door managers en professionals kunnen dit effect versterken. De voorhoederol die de VS op dat moment vervulde in de wereldeconomie zal dit effect hebben versterkt. Het gedachtegoed van *industrial relations* weerspiegelt het Amerikaanse pragmatisme dat aan de hand van praktische maatregelen oplossingen zoekt voor arbeidsvraagstukken. Samenwerking tussen kapitaal en arbeid is in beider voordeel. Johnston beschrijft de ontwikkeling van het begrip *industrial relations* aan de hand van drie periodes en geeft daarbij aan welke terminologie werd gehanteerd: De eerste periode is die van oppositie tegenover de vakbonden (*labour problems*), de tweede die van het welzijnswerk (*personnel problems*) en de derde van de ontwikkeling en het behoud van de relatie (*industrial relations*).⁷⁹⁹ Het waren voor een belangrijk deel de vertegenwoordigers van het bedrijfsleven die de verspreiding van dit gedachtegoed bevorderden, onder andere via de *charity foundations* zoals de Carnegie en de Rockefeller Foundation, de Ford Foundation en het Elizabeth McCormick Memorial Fund. *Labour reform* van een van hun speerpunten. Zij financierden organisaties die het gedachtegoed uitdroegen⁸⁰⁰ en onderzoek uitvoerden.⁸⁰¹

796 (Kaufman, 2004)

797 *Op. Cit.* 195

798 (DiMaggio & Powell, 1983)

799 (Johnston, 1929)

800 Zoals de National Civic Federation (zie voetnoot 789) en de American Association for Labour Legislation, AALA (1905); een invloedrijke social reform groep die onderzoek uitvoerde en lobbyde voor beschermende arbeidswetgeving en sociale zekerheidsprogramma's (Kaufman, 2001a)

801 Zoals het National Bureau of Economic Research (NBER), Brookings Institution. In 1892 verstrekke Rockefeller het startkapitaal voor de University of Chicago. Het onderzoek van de Australische Elton Mayo werd gefinancierd met fondsen van Rockefeller. Later, tussen 1923 en 1937, financierde Rockefeller de London School of Economics (Kaufman, 2001a)

5.4 Conclusies

De vraag die aan het begin van dit hoofdstuk werd gesteld: welke wijzigingen hebben zich voltrokken met betrekking tot het karakter, de plaats en de rol van arbeid en wat zijn hiervan de gevolgen voor HRM, kan nu beantwoord worden.

De ontwikkeling van de arbeid in de 20e eeuw is voor een groot gedeelte bepaald door de industriële ontwikkeling en heeft geleid tot een proces van toenemende desintegratie van arbeid, kapitaal en kennis, dat wil zeggen deze drie elementen zijn niet langer verenigd binnen een persoon. Dit is een geleidelijke ontwikkeling die al eerder, vanaf de 11e eeuw, een aanvang nam maar werd versterkt en versneld als gevolg van de eerste en tweede industriële revolutie. De scheiding van kapitaal, kennis en arbeid is hiervan het gevolg, mede gestimuleerd door het *scientific management* van Taylor. Het organisatorische vehikel waarbinnen dit vorm kreeg was de MBE (zie hoofdstuk 4). Het gevolg hiervan was dat arbeid werd beschouwd als een *commodity* die werd ingekocht.

Op het institutionele niveau heeft zich in de Westerse wereld in de 20e eeuw een stelsel ontwikkeld van wet- en regelgeving op nationaal niveau (L 2 in het schema van Williamson; zie hoofdstuk 1, figuur 1.2) dat in hoge mate is beïnvloed vanuit de institutionele ontwikkelingen in de Verenigde Staten waarvan *industrial relations* (IR) en het *welfare capitalism* (WC) het belangrijkste zijn. Het ontstaan van IR en WC moet worden beschouwd als reactie op de maatschappelijke ontwikkelingen: zowel politiek (WO I, de angst voor het communisme) als wat betreft de ontwikkeling van waarden (normloosheid als gevolg van de migratie naar de VS). In tegenstelling tot het desintegrerende karakter van de arbeid had het ontstaan van deze instituties juist een sterke integrerende werking. De instituties waren gericht op het voorkomen van sociale onrust en het verenigen van werkgevers en -nemers. In het Verdrag van Versailles werd hier ook expliciet naar verwezen en dit leidde tot oprichting van de ILO die, zeker in Europa, een belangrijke rol heeft gespeeld bij het vorm geven van de arbeidsmarktverhoudingen.

De transacties van de arbeid die vanaf het eind van de 20e eeuw plaats vinden, laten een toenemend integratieproces zien: werkenden krijgen geleidelijk weer meer zeggenschap over hun eigen arbeid en zijn ook (onder andere als gevolg van het hogere opleidingsniveau) beter in staat om zich onafhankelijker op te stellen, ook tegenover werkgevers. Gratton voorspelt een ontwikkeling waarbij arbeid, als gevolg van vijf krachten (te weten: technologie, globalisering, demografie en levensduur (*longevity*), maatschappij en energiebronnen) zal verschuiven in een richting waarbij specifieke vaardigheden belangrijker worden dan generieke; *connectivity* belangrijker zal zijn dan individualisme en consumptie

en kwantiteit in belang zullen afnemen ten gunste van productie en kwaliteit.⁸⁰² Toekomstige werkenden zullen, naar zij verwacht, initiatiefrijker zijn bij het kiezen van werk; werk dat goed moet aansluiten bij de persoonlijke voorkeuren, kennis en vaardigheden. De Nederlandse arbeidssocioloog Hamaker schreef in 1998 een vergelijkbaar betoog en spreekt over een nomadische arbeidsmarkt met een 'portfolio-leven'.⁸⁰³ Beck schetst verschillende scenario's voor de toekomstige wereld van de arbeid waar geen sprake meer zal zijn van *lifelong employment*. Hij voorziet nieuwe vormen van (betaalde en onbetaalde) arbeid vanuit een *civil society*-model.⁸⁰⁴ Gemeenschappelijk aan deze (niet uitputtende opsomming van) auteurs is de verwachting dat de keuze van het individu bij het vinden van werk zal toenemen en dat de beleving van arbeid een andere inhoud zal krijgen. De groei van het aantal ZZP'ers in Nederland gedurende de laatste 10 jaar lijkt dit te ondersteunen:

802 (Gratton, 2011)

803 (Hamaker, 1998)

804 (Beck, 2000)

Tabel 5.4 Werkzame zzp-ers van 15 tot 65 jaar naar kwartaal en sector (x 1000)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Landbouw/visserij	77	96	83	88	90	88	89	79
Delfstoffenwinning
Industrie	25	29	30	33	38	35	32	31
Energie en waterleiding
Bouwnijverheid	46	57	57	60	75	72	76	79
Handel	62	65	67	70	68	83	72	55
Horeca	14	18	15	14	19	18	15	12
Vervoer en communicatie	15	13	13	16	19	21	20	13
Financiële Instellingen	7	7	8	6	6	7	7	6
Zakelijke dienstverlening	90	126	128	127	129	136	142	123
Openbaar bestuur	6	5	3	6	4	5	5	4
Onderwijs	18	19	20	16	20	19	16	16
Gezondheids-en welzijnzorg	41	43	41	47	51	61	68	69
Cultuur en overige dienstverlening	73	83	89	78	69	78	87	75
Personeel in dienst van huishoudens	.	3	3	.	.	2	.	.
Vraag niet gesteld	74	82	93	100	93	92	100	186
Totaal	551	647	651	663	682	717	729	749
Bron: CBS, Enquête beroepsbevolking.								
Definitie Centrale Commissie voor de Statistiek, 1991.								
Een punt (.) in de tabel betekent dat gegevens van voldoende nauwkeurigheid ontbreken; het gaat hierbij om cijfers die afgerond kleiner dan 1500 zijn.								

De meest vergaande transformatie van arbeid is de toename van de kenniscomponent van de arbeid in combinatie met het feit dat de tacit-aspecten van de kennis belangrijker worden en dat deze kennis, per definitie, persoonsgebonden is. Kennis is dus niet langer een in te kopen *comodity* maar een *intangible asset* waar een onderneming gebruik van kan maken. Arbeid wordt hiermee ook weer meer *embedded*. Met enige overdrijving zou gesteld kunnen worden de werkgever werknemer wordt vice versa.

Op het institutionele vlak zien we (in Nederland) op nationaal niveau een verzwakking van bepaalde instituties: instituties als vakbonden verliezen aan legitimiteit en onderlinge coherentie; de SER staat in toenemende mate onder druk evenals

het stelsel van sociale zekerheid (we zien een pleidooi vanuit werkgevers voor noodzakelijk geachte hervorming van het ontslagrecht en een grotere flexibiliteit; een afname van het belang van CAO's) maar van een discussie binnen deze instituties over de wijzigende grondslagen lijkt geen sprake te zijn. Van belang is dat nieuwe ontwikkelingen, zoals de opkomst van ZZP'ers, vanuit de bestaande instituties worden benaderd in plaats dat nieuwe instituties worden gecreëerd. Het lijkt alsof het nieuwe karakter van de arbeid onvoldoende wordt onderkend en dat de huidige referentiekaders leidend zijn voor de bestudering van nieuwe fenomenen.

Beschrijven we deze ontwikkelingen aan de hand van het schema van Williamson (zie figuur 1.2), ontstaat het volgende beeld. De periode 4 uit tabel 5.2, waarbij sprake is van een re-integratie van arbeid, kapitaal en kennis lijkt een terugkeer naar periode 1 maar is wezenlijk anders. De transities van arbeid die zich hebben voorgedaan leiden er toe dat een aantal zaken er wezenlijk anders voor staat: Informatie/kennis is als productiefactor meer persoonsgebonden. De autonomie van werkenden is veel groter dan in de 19e en de eerste helft van de 20e eeuw en dat betekent onder andere dat de betekenis en de rol van bepaalde instituties, die in de 20e eeuw een belangrijke ondersteunende (en tevens een behoudende) rol hebben vervuld, zoals vakbonden, aan het afnemen is.⁸⁰⁵

In plaats van drie gescheiden productiemiddelen: arbeid, kennis en kapitaal zien we een toename van het belang van de intangible assets in de vorm van drie kapitaalsvormen: *human, informational en organizational capital*.⁸⁰⁶ De waarde van de afzonderlijke categorieën kan niet worden gemeten maar zij kunnen alleen gezamenlijk waarde creëren en betekenis krijgen.⁸⁰⁷

De betekenis voor HRM van de geschetste ontwikkelingen is vergaand. Omdat de grondslagen van HRM zijn ontwikkeld in de 20^e eeuw, evenals de instituties waar HRM gebruik van maakt of onderdeel van uitmaakt (arbeidswetgeving, vakbonden, functiewaarderingssystemen, beloningssystemen), zijn deze op den duur niet langer bruikbaar. Dit wordt het meest pregnant zichtbaar in de bankensector. Bankemployees, in het bijzonder dealmakers⁸⁰⁸, ontwikkelden zich als *residual claimants* en ontvangen hoge bonussen die afhankelijk zijn van de winst.

805 Buitelaar en Van der Meer wijzen evenwel op het belang van werknemersparticipatie bij kennisoverdracht (Buitelaar & Meer, van der, 2012; Buitelaar & Meer, van der, 2008)

806 Kaplan en Norton definiëren deze assets als volgt: "Human capital: Employees' skills, talent and knowledge; Information capital: Databases, information systems, networks, and technology infrastructure; Organization capital: Culture, leadership, employee alignment, teamwork, and knowledge management." (R. S. Kaplan & Norton, 2004) information capital: databases,

807 (Kaplan & Norton, 2004)

808 (Wilhelm Jr. & Downing, 2001)

De bonussen van CEO's en het hogere management zijn in theorie afhankelijk van prestatieafspraken maar de praktijk leert dat daar geen sprake van is.⁸⁰⁹ De beloningsmodellen toe zijn aan herziening. De huidige beloningssystemen vinden hun grondslag in het *extended expectation* model van Vroom (zie figuur 5.3) dat is gebaseerd op individualisme (en het behaviorisme) en veronderstellen een relatie tussen individuele inspanningen die leiden tot bepaalde prestaties die een nagestreefde beloning opleveren. Het door Haslam ontwikkelde model (zie figuur 5.4) sluit beter aan bij de bredere range van motivaties die zich, naar het zich laat aanzien, zal aandienen.

De werkkenden in de economie van de 21e eeuw zullen vaker hun eigen keuzes maken ten aanzien van de gewenste banen en zullen waarschijnlijk minder afhankelijk worden van de overheid en werkgevers.

De toekomstige arbeidsrelaties vragen ook om instituties (bijvoorbeeld in de vorm van wetgeving) die de relatie leggen tussen de arbeids- of leveringsprestatie en het eigendomsrecht. Dit zal voor een deel bestaan uit de idiosyncratische, pragmatische contracten waar Nauta over spreekt en uit nieuwe type constructies, deels gebaseerd op bestaande rechtsvormen.⁸¹⁰

809 (Bebchuk & Fried, 2004)

810 Een van de gepresenteerde cases, TMC, heeft het model van de werkondernemer ontwikkeld (zie aldaar).

Hoofdstuk 6 Gevolgen voor HRM

“Skaters, I think they tend to be outsiders, who seek a sense of belonging. But belonging on their own terms. And real respect is given by how much we take what other guys do, these basic tricks, 360 flips. We take that, we make it our own and then we contribute back to the community the inner way that energise the community itself. The greater the contribution, the more we express and form our individuality. Which is so important to a lot of us who feel like rejects to begin with. The summation of that gives us something we could never achieve as an individual.”

Rodney Mullen, the godfather of street skating
on TEDxUSC <http://www.youtube.com/watch?v=gwjLDBjNzXk>:

How context shapes content

In de voorgaande hoofdstukken is beschreven welke veranderingen hebben plaats gevonden binnen de interne organisatie van ondernemingen en instellingen en welke transformaties met betrekking tot arbeid kunnen worden waargenomen. De volgende vraag is welke betekenis deze veranderingen en transformaties hebben uitgeoefend op de functies, uitgangspunten, bijdragen en de ontwikkeling van HRM, in het bijzonder in Nederland. In paragraaf 6.1 zal worden aangegeven, vanuit een historische schets⁸¹¹, tegen welke achtergrond HRM zich heeft ontwikkeld. In paragraaf 6.2 zal een aantal belangrijke institutionele issues worden behandeld waarvan de betekenis in paragraaf 6.3 zal worden geduïd waarbij tevens de vraag behandeld zal worden of er sprake is van een paradigma-wisseling in HRM als vakgebied.

6.1 Het ontstaan van HRM in Nederland

Met betrekking tot het ontstaan van HRM als bedrijfsfunctie en als vakgebied in Nederland vallen drie zaken op: HRM komt, als institutie, in Nederland laat tot stand (in vergelijking met de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk). HRM wordt gezien als een zwakke functie en HRM speelt (beleidsmatig) een bescheiden rol, zowel binnen de arbeidsorganisaties als op nationaal niveau. Dit beeld zien we al vanaf de jaren zeventig. Buitendam (1979) onderscheidt binnen de onderzochte (industriële) bedrijven (met meer dan 100 medewerkers) vier werkterrains voor HRM (personeelsbeheer, collectieve betrekkingen, ontwikkeling en

811 Als wordt gesproken over HRM in Nederland wordt bedoeld het personeels (HRM-)beleid zoals dat door Nederlandse ondernemingen en instellingen op institutionele wijze wordt vorm gegeven, dat wil zeggen via een HRM-afdeling en/of bepaalde vormen van regelgeving.

aanpassing). De gemiddelde geschatte tijdsbesteding is respectievelijk 18; 4; 11 en 34 % (en 27 % voor overige activiteiten).⁸¹² Onder aanpassing verstaat Buitendam opleiding, sociale begeleiding en personeelszorg. Dit zijn activiteiten, met name sociale begeleiding en personeelszorg, die we ook, in een vroeger stadium al tegenkwamen bij Hoogovens en Philips.

Een bundel over de professionalisering van het personeelsbeleid die verscheen in 1982 schetst geen rooskleurig beeld van de beroepsgroep. Personeelsfunctionarissen leveren geen bijdrage aan het sociale beleid van de organisatie, met name waar het gaat om het motivatie- en machtsvraagstuk.⁸¹³ De personeelsfunctionaris heeft een legitimatie- en een loyaliteitsprobleem.⁸¹⁴ Ramondt sprak in 1976 van een identiteitsprobleem en het diffuse karakter van de functie en van de taken van de personeelsfunctionaris.⁸¹⁵

Biemans onderzocht twee decennia later de professionalisering van de personeelsfunctie in Nederland in de jaren negentig van de twintigste eeuw in 20 ondernemingen en instellingen.⁸¹⁶ Uit haar proefschrift blijkt dat uitvoerende activiteiten als de kern van het personeelswerk worden beschouwd zowel door managers, medewerkers als door de personeelsfunctionarissen zelf en niet de beleidsvormende activiteiten. Van strategische activiteiten is volgens Biemans in de praktijk veel minder sprake dan wordt aangenomen of gesuggereerd in de vakliteratuur met betrekking tot HRM. Bij de vraag wat belangrijk is aan de inhoud van het werk van de personeelsafdeling, formuleren managers, medewerkers en personeelsfunctionarissen verschillende beelden. De managers vinden een adequate personeelsadministratie het belangrijkste. De medewerkers vinden regelgeving en informatie het belangrijkste. De personeelsfunctionarissen zelf vinden de vakinhoudelijke taken (zoals beoordelingssystemen en mobiliteitsbegeleiding) het belangrijkste.⁸¹⁷

Volgens Bolweg is het "onmogelijk inhoudelijk geïntegreerd greep te krijgen op dit heterogene vakgebied dat zich zowel op beheersing (...) als op ontwikkeling en persoonlijke groei (...) richt. Of, iets anders geformuleerd, HRM omvat activiteiten met een sterk conserverende dynamiek en activiteiten gericht op verandering."⁸¹⁸

812 (Buitendam, 1979)

813 (Beers & Wolff, 1982)

814 *Op cit.* 17

815 (Ramondt, 1976)

816 (Biemans, 2001). Zie ook haar latere onderzoek binnen 10 HR-afdelingen (Biemans, 2007) met vergelijkbare conclusies.

817 (Biemans, 2001)

818 (Bolweg, 2012)

Voor zover er sprake is van beschikbare en op empirisch onderzoek gebaseerde beschrijvingen en analyses van de HRM in Nederland blijkt niet dat HRM zich heeft ontwikkeld tot een discipline met veel aanzien en gezag. De vraag is hoe dit valt te rijmen met het feit dat de beroepsgroep al geruime tijd bestaat, een redelijke mate van organisatie heeft; diverse professionele bachelor- en masteropleidingen heeft en een aantal serieuze tijdschriften kent en waarbij sprake is van een actieve participatie binnen de social media. De vraag is van waaruit dit kan worden verklaard en wat dit zou kunnen betekenen voor de toekomst mede gezien de rol van de factor arbeid in het economische proces.

De late opkomst van HRM in Nederland en de geringe betekenis die HRM heeft hangen met elkaar samen. HRM is aan het eind van de 19^e eeuw ontstaan in de Verenigde Staten en, zoals is beschreven in hoofdstuk 1, moet dit worden begrepen vanuit de opkomst van de grote ondernemingen, georganiseerd volgens het concept van de Modern Business Enterprise in de Verenigde Staten. Daarbij spelen een combinatie van het welzijnswerk, sociale hervormers en *industrial relations* een belangrijke rol.⁸¹⁹ Daarnaast ontstond binnen een deel van het Amerikaanse bedrijfsleven het *welfare capitalism* (zie hoofdstuk 5). Nederland kende lange tijd slechts vier grote⁸²⁰ ondernemingen: Philips, Unilever, Shell en de PTT. Hoewel de interventies vanuit de Amerikaanse overheid een grotere rol hebben gespeeld dan wel eens wordt aangenomen, staat de Amerikaanse onderneming, als broedplaats voor het ontstaan van HRM-afdelingen, centraal en dan met name de grote onderneming. In Nederland ontbreken de grote ondernemingen rond 1900, mede door het vrijwel ontbreken van een zware industrie in de 19^e eeuw. Brugmans laat zien dat er in Nederland rond 1819 weinig grote bedrijven waren (en een bedrijf is al groot als het meer dan 40 arbeiders in dienst heeft). Hij maakt een helder onderscheid tussen de manufactuur (een ruimte waar met de hand werd gewerkt, zonder machines) en een fabriek. Een grootbedrijf kan ook voorkomen buiten de industriële productie en niet alle industriële grootbedrijven zijn fabrieken (zeker niet als er veel thuiswerkers in dienst zijn). Het aandeel van de thuiswerkers lijkt een belangrijke rol te spelen. Rond 1857 is er "een grote hoeveelheid bedrijven, die 40 arbeiders of meer in dienst hebben."⁸²¹ "Uitgezonderd de sectoren waar de huisindustrie een belangrijke rol speelde (de schoenmakerij, de sigarenfabricage, de textielindustrie) waren de sectoren waar bedrijven 'van enige omvang' voorkwamen in 1857 de volgende:

819 Zie hoofdstuk 1

820 Gedefinieerd als een onderneming met meer dan 100.000 medewerkers

821 (Brugmans, 1975)

1. Steenbakkerij
2. De metaalindustrie
3. De glasblazerij
4. Gasfabricage, suikerraffinaderijen
5. Wagenmakerijen
6. Lettergieterij
7. Verschillende op zichzelf staande bedrijven (zoals een waskaarsenfabriek, een fabriek van blauwsel en lakmoes, een touwslagerijen).⁸²²

Alle Nederlandse grote ondernemingen zijn opgericht na 1870, maar zijn in de eerste jaren nog weinig ontwikkeld.⁸²³ De ontwikkeling en groei komen pas echt op gang vanaf 1930. De industrie in Nederland liep rond 1930 wat betreft de industriële ontwikkeling achter bij de omringende landen.⁸²⁴ In het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk en Duitsland begon de industrialisering al vanaf het begin van de 19^e eeuw. Dat geldt ook voor België dat tot 1830 onderdeel uitmaakte van het Koninkrijk.⁸²⁵ De verklaring voor deze achterstand is niet eenduidig. Zonder een volledige verklaring te willen geven, wordt genoemd: de beschikbaarheid van grondstoffen (de reden dat er in de Zuidelijke Nederlanden wel eerder werd geïndustrialiseerd). Nederlandse kapitaalverschaffers investeerden bij voorkeur in de Amerikaanse spoorwegen. Daarnaast de geografische omstandigheden: in de 19^e eeuw was Nederland overwegend een agrarische maatschappij waar boeren 's winters bijwerkten. De Vries en Van der Woude wijzen er op dat de periode 1500-1815 er één was van een moderne economische ontwikkeling. Rond 1650 was 30% van de beroepsbevolking werkzaam in verschillende vormen van nijverheid; er was een uitgebreide handelsstructuur, er was sprake van een regionale specialisatie van bepaalde producten en het dienstverleningsniveau in Nederland was hoog in vergelijking met omringende landen.⁸²⁶ Het ontstaan van deze moderne economie schrijven zij toe aan het ontbreken van feodale verhoudingen en dat zou hebben geleid tot het ontstaan (met name in het westen van het land) van een ondernemingsgezind klimaat wat niet al te zeer werd gehinderd door verticale of horizontale bindingen. De vrije boerenstand hoefde slechts rekening te houden met de natuur en de markt.⁸²⁷

822 *Op. cit.* 39/40. Banken waren tot 1910 relatief klein (Zanden, 1979)

823 Unilever 1871, De Koninklijke 1880, Philips 1891, AKZO 1921, Hoogovens 1918 en DSM 1901 (Zanden, 1979)

824 De relatie tussen de industrie en het bankwezen is onderontwikkeld en er waren nog weinig NV's (Zanden, 1979). Van Zanden wijst overigens ook op het belang van het familiebedrijf voor de industriële ontwikkeling in deze periode. Nader onderzoek naar de ontwikkeling van HRM binnen familiebedrijven in de MKB-sector zou interessante informatie kunnen opleveren maar over hun rol bij de institutionele ontwikkeling van HRM is weinig bekend.

825 (Jonge, 1968)

826 (Vries & Woude, 2005)

827 *Op. cit.* 198 e.v.

Eén van de gevolgen van de opkomst van grotere ondernemingen was dat na 1870 het aantal naamloze vennootschappen sterk toenam.⁸²⁸ In de NV wordt het bedrijfskapitaal gescheiden van het privé-vermogen hetgeen de rationele organisatie van de arbeid heeft vergroot. De rentabiliteit van de onderneming werd nu, met het oog op de winstmaximalisatie, tot in details berekend.⁸²⁹ Het gebruik van dubbel boekhouden, dat in Nederland tot dan toe beperkt was en zelfs, in het bijzonder voor kleine ondernemingen, door sommigen werd ontraden, heeft bevorderd dat ondernemers meer inzicht kregen in hun werkelijke kosten.⁸³⁰ Het Wetboek van Koophandel schreef sinds 1838 voor dat vennootschappen een controleerbare administratie moesten hebben die was ingericht naar goed koopmansgebruik.⁸³¹

Hoewel er na WO I een aantal grote ondernemingen (Philips, Hoogovens) en staatsbedrijven was (Nederlandse Spoorwegen, PTT, Staatsmijnen) waarvan bekend is dat zij een personeelsbeleid hadden ontwikkeld, zijn er vooralsnog geen aanwijzingen dat hier een grote invloed van uitging op andere ondernemingen. Grote ondernemingen kwamen in Nederland, in tegenstelling tot de Verenigde Staten, pas later tot ontwikkeling. Naast het ontbreken van deze *natural breeding ground* in de vorm van grote, industriële ondernemingen is de wijze waarop in Nederland het sociaaleconomisch overleg is geïnstitutionaliseerd van belang voor de ontwikkeling van HRM als bedrijfsfunctie. De groei die HRM in Nederland heeft doorgemaakt is een andere dan die in de Verenigde Staten. Van institutionalisering van de HRM-functie is pas sprake in de tweede helft van de 20^e eeuw. In de periode daarvoor werd de HRM-functie in hoge mate gestuurd door instrumenten die werden ontwikkeld op nationaal niveau. De overheid en werkgevers speelden hierbij een centrale rol.

Buitendam en Bastelaers & Van Beers situeren de groei en institutionalisering van HRM in Nederland vooral in de periode na WO II.⁸³² De geschiedenis van HRM in de periode daarvoor is nauwelijks systematisch geïnventariseerd.

828 Van 137 in 1850, 456 in 1870. (Vos, 1982) 41 tot 4092 in 1903 en 8722 in 1913 (Pot, 1988)

829 *Op. cit.* 41

830 (Bakker, 1995) L. Drooglever Fortuijn stelde in 1868 dat het "dubbel-boekhouden noch geschikt is voor kleinhandelaars, noch voor winkeliers, noch voor fabrikanten, noch voor renteniers, noch voor landbouwers; het is alleen goed voor den groot-handelaar en daarom heet het dan ook koopmansboekhouden". Geciteerd door <http://nl.wikipedia.org/wiki/Boekhouding>. Geraadpleegd op 25 juli 2012. De fabriqueur Spanjaard (later een van grootste Twentse textielabrikanten) voerde bijvoorbeeld in 1846 het dubbel boekhouden in (Fischer, 1983). Simon Stevin had weliswaar de methode van het Italiaanse of dubbel boekhouden in de 17^e eeuw geïntroduceerd maar omdat deze zich vooral leende voor internationale en complexe handelsoperaties, was deze later in ongereede geraakt. Bakker wijst er ook op dat een technische boekhouding pas goed mogelijk was met meetinstrumenten. (Bakker, 1995). Zie ook (Allen, 2012) die eveneens wijst op de relatie tussen verbetering van meetinstrumenten en institutionalisering.

831 (Bakker, 1995)

832 (Buitendam, 1979), (Bastelaer & Beers, 1982)

Volgens Buitendam kreeg de oprichting van personeelsafdelingen in Nederland een versnelling in de na-oorlogse periode. Hij noemt hierbij als verklarende factoren het na-oorlogse klimaat van wederopbouw en arbeidsgemeenschaps-ideeën, de uitbreiding van de sociale wetgeving, de relatief sterke marktpositie van de werknemers en de invloed van de human relationsbeweging.⁸³³ Over de geschiedenis van de personeelsafdelingen in Nederland in de periode voor WO II vermeldt Buitendam weinig. In het algemeen (dus niet alleen in Nederland) is het oprichten van personeelsafdelingen volgens hem vaak niet het resultaat van weloverwogen beleid.⁸³⁴ Schafrat gaat nog een stap verder en stelt dat *de* personeelsfunctionaris niet bestaat omdat de variëteit qua functie-inhoud erg groot is.⁸³⁵

De periode van na WO II wordt over het algemeen beschouwd als de start van het georganiseerd sociaal-economisch overleg. Dit wordt dan onder andere afgemeten aan de oprichting van Stichting van de Arbeid (STAR) (1945) en de Sociaal Economische Raad (SER) (1950). De geschiedenis van het georganiseerd overleg (ten aanzien van de arbeid) in Nederland is echter veel ouder en gaat al terug tot 1897 toen de regionale Kamers van de Arbeid (KvA) werden opgericht, parallel aan de Kamers van Koophandel. Deze Kamers van de Arbeid worden weliswaar beschouwd als een mislukking omdat ze over te weinig gezag beschikten, maar belangrijker dan de bereikte resultaten is het feit dat de oprichting van deze Kamers een poging weerspiegelt om, op lokaal niveau, een overlegmodel te zoeken van werkgevers en werknemers.⁸³⁶ De Kamers van de Arbeid waren bedoeld om informatie te verzamelen, te adviseren en te bemiddelen bij arbeidsconflicten. Ze vormen ook een illustratie van de wijze waarop instituties zich ontwikkelen. Instituties ontstaan niet van het ene moment op het andere: ze evolueren, en in het geval van instituties op het terrein van de arbeid, vaak vanaf het lokale niveau. De Hoge Raad van de Arbeid, die bestond van 1919 tot 1950, kan worden beschouwd als de opvolger van de KvA's en als de voorloper van de SER. De eerste decennia van de 20e eeuw vormen een periode waarin tussen werkgevers, werknemers en de overheid werd gezocht naar een overlegmodel dat geleidelijk aan vorm kreeg en waarbij de periode van WO II als katalysator fungeerde.⁸³⁷ Ten eerste omdat in deze periode de solidariteit tussen werkgevers en werknemers

833 (Buitendam, 1979)

834 *Op. cit.* 36

835 (Schafrat, 1989)

836 De Jonge wijst er op dat de KvK's ook zijn mislukt als vertegenwoordigers van de industrie omdat zij te zeer waren gericht op de belangen van lokale ondernemers en het in veel (kleinere) gemeentes ook ontbrak aan een KvK (Jonge, 1968) De Kamers van Arbeid werden in 1922 officieel ontbonden (Windmuller et al., 1987) Ook op andere sociale terreinen (gezondheidszorg, welzijnswerk, armenzorg) kunnen we de verschuiving van het lokale naar het nationale niveau waarnemen. Zie hierover b.v. (Swaan & Hendriks, 1996)

837 Ook Albeda stelt dat de oorlog geen breuk teweegbracht in de arbeidsverhoudingen maar dat de ontwikkelingslijnen na 1945 versneld werden doorgetrokken (Albeda, 1975)

groeide en er al tijdens de oorlog, onder leiding van Dirk Stikker,⁸³⁸ in het geheim, plannen werden gesmeed voor een naoorlogse samenwerking. Ten tweede omdat Nederland tijdens de bezettingsjaren werd geconfronteerd met een ander model van arbeidsverhoudingen, namelijk het Duitse model dat volgens Windmuller wel heel efficiënt was.⁸³⁹ In 1945 werd het, door de Duitse bezettingmacht ontbonden, College van Rijksbemiddelaars weer in ere hersteld. Dit werd het belangrijkste orgaan voor de regering voor de na-oorlogse geleide loonpolitiek.⁸⁴⁰ Daarnaast werd in oktober 1945 het Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen (BBA) ingevoerd bij wijze van noodmaatregel. Dit regelde onder andere het aantal te werken uren, gegeven en vrijwillig ontslag.⁸⁴¹ De tweede maatregel met vooroorlogse wortels is de Wet op de Bedrijfsorganisaties uit 1950. Deze wet regelt de publieksrechtelijke bedrijfsorganisatie (PBO) en bracht de SER tot stand.⁸⁴² Ook de invoering van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) in 1950 (later diverse keren gewijzigd, onder andere in 1971 en 1979) kan niet worden beschouwd als een na-oorlogs fenomeen. In 1878 richtte de fabrikant Jacob van Marken de kern op bij de Gist- en Spiritusfabriek (de voorloper van Gist-Broca-des) als voorloper van latere OR.⁸⁴³ De vakbonden spraken al in 1923 over het opzetten van ondernemingsraden.⁸⁴⁴ Hierbij speelde de verzuiling een belangrijke rol als organiserend principe. De zuilen (katholicisme, protestantisme, socialisme en liberalisme) waren sterk gesegmenteerd wat betreft levensbeschouwelijke, respectievelijk religieuze grondslagen en de daarop gebaseerde maatschappij visies. Elke zuil omvatte daarentegen wel alle strata van de bevolking, van lagere inkomens tot de hoogste inkomensgroepen en bevatte daarmee ook tevens zowel werkgevers als werknemers. Hiermee werden, anders dan in andere landen, de tegenstellingen tussen werkgevers en werknemers, arm en rijk, kapitaal en arbeid, primair gereguleerd binnen deze zuilen. Ondanks het feit dat de diverse zuilen wat betreft levensbeschouwelijke grondslag sterk verschilden, moest er op

838 (Krop, Ros, Stuiveling, & Tromp, 1993)

839 (Windmuller et al., 1987) Het Duitse model van arbeidsverhoudingen wordt gekenmerkt door een duidelijke taakverdeling tussen de vakbonden (die zich niet inlieten met politieke acties) en de (socialistische) politieke partijen (die zich niet bemoeiden met de arbeidsverhoudingen) hetgeen een strakke organisatie van de bonden noodzakelijk maakte; de regeling van arbeidsvoorwaarden via CAO's en depolitisering van de arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau. (Krop et al., 1993)

840 (Windmuller et al., 1987)

841 *Op. cit.* 106. De wet bestaat overigens nog steeds al is een aantal artikelen vervallen. Het ontslagverbod zonder toestemming van de Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen is hierop gebaseerd. Zie: http://wetten.overheid.nl/BWBR0002014/geldigheidsdatum_18-07-2012#Tweedetitel_Artikel6. Geraadpleegd op 18 juli 2012.

842 (Windmuller et al., 1987)

843 (Buitelaar & Vreeman, 1985)

844 (Buitelaar, 2011). De NVV sprak in 1923 voor het eerst over een ondernemingsraad die de bestaande kernen, die zich inmiddels in vrij veel bedrijven hadden gevormd, moesten vervangen (zie 852). De WOR kende al een voorganger uit 1946 toen het Mijnstatuut van kracht werd waarmee de eerste wettelijke regeling voor personeelsvertegenwoordiging in ondernemingsraden van kracht werd. Zie (Buitelaar, 2011)

nationaal, politiek, niveau toch worden samengewerkt. Windmuller et al spreken van een 'regulerende elite' die bestond uit vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers die elkaar persoonlijk goed kenden hetgeen er toe leidde dat harde conflicten veelal uitbleven.⁸⁴⁵ In de na-oorlogse periode ontwikkelde zich een stelsel van arbeidsverhoudingen dat dan ook wordt gekenmerkt door een hoge mate van centralisatie, een overheersende rol van de overheid op het terrein van de arbeidsvoorwaarden en een vorm van geïnstitutionaliseerd overleg die werd beperkt tot door de overheid erkende centrale organisaties.⁸⁴⁶ Arbeidsvoorwaarden werden, op een zeer breed terrein, op centraal niveau vastgesteld en tot de jaren zestig kende Nederland een geleide loonpolitiek.⁸⁴⁷ De noodzaak van een geleide loonpolitiek wordt onder andere toegeschreven aan het karakter van de Nederlandse economie. Vanwege het ontbreken van eigen grondstoffen is Nederland aangewezen op de import hiervan. Om de import te kunnen financieren dienen de kosten van de export zo laag mogelijk te zijn. Een groot gedeelte van de exportkosten zijn loonkosten in de industrie.⁸⁴⁸ Een tweede reden om de lonen te beheersen was het streven naar een volledige werkgelegenheid. De hoge werkloosheid in de crisisjaren, de jaren 30, die op het hoogtepunt op liep tot ruim 30% leidde tot een diepe angst voor maatregelen die de werkgelegenheid in gevaar zouden brengen. Deze ervaringen hebben er toe geleid dat het naoorlogse beleid van volledige werkgelegenheid en de sociale zekerheid (AOW) op een brede steun kon rekenen.⁸⁴⁹

In 1946 werd een loonstop afgekondigd. Lonen mochten alleen worden verhoogd als er sprake was van een groei van de arbeidsproductiviteit of als de loonsverhoging bijdroeg aan een evenwichtiger loonstructuur, maar dan wel op basis van functiewaardering. Hiermee was de basis gelegd voor de ontwikkeling van een nationaal systeem van werkclassificatie: de Genormaliseerde Methode (GM). Het feit dat een dergelijke methode op nationaal niveau werd ontwikkeld kan worden beschouwd als een unicum. Over het algemeen worden dit soort systemen, in ieder geval in de westerse landen, ontwikkeld op ondernemingsniveau of ten behoeve van een bepaalde sector maar zelden nationaal.⁸⁵⁰

De ontwikkeling van dit systeem is typerend voor de manier waarop in het naoorlogse Nederland op centrale wijze en met medewerking van het geïnstitu-

845 (Windmuller et al., 1987)

846 *Op. cit.* 394

847 Hoewel de invloed van de overheid ook na die tijd groot bleef. *Op. cit.* 204 e.v.

848 (Oettinger, 1964)

849 (Windmuller et al., 1987)

850 (Oettinger, 1964) "In Nederland en in sommige Oosteuropese landen is het mogelijk gebleken met behulp van één systeem vrijwel alle functies bevredigend te classificeren" (Jong & Gaillard, 1971). Zie ook (Lijftogt, 1966)

tionaliseerde overleg arbeidsvoorwaarden werden ontwikkeld. De sociaaleconomische context waarbinnen de GM is ontwikkeld en de betekenis die dit had voor de geleide loonpolitiek zijn genoegzaam bekend en beschreven.⁸⁵¹ Een ander, wellicht onbedoeld, gevolg van de ontwikkeling van een nationaal systeem van werkclassificatie is dat dit er toe heeft geleid dat er geen noodzaak werd gevoeld om deze HRM-taken op ondernemingsniveau te ontwikkelen. Hierdoor was er op ondernemingsniveau weinig ontwikkeling van professionele expertise voor deze HRM-taken. HRM vervulde voornamelijk een administratieve functie. Dit geldt in gelijke mate voor de *industrial relations*, de expertise voor arbeidsverhoudingen. Zij het dat personeelsfunctionarissen als uitvloeisel van de *human relations* beweging, alhier actief waren met zogeheten leiderschapstraining voor het bedrijfskader.⁸⁵² In Nederland werden op centraal niveau afspraken gemaakt tussen werkgevers en werknemers binnen de Stichting van de Arbeid die als richtlijn fungeerden voor de CAO-overleggen op sectoraal niveau. Maar op ondernemingsniveau hielden de vakbonden zich over het algemeen rustig hetgeen ook blijkt uit het geringe aantal stakingen in Nederland in vergelijking met omringende landen.⁸⁵³ De periode van de wederopbouw na WO II valt te typeren als een vorm van ruil waarbij sociale zekerheid en de invoering van functieclassificatie werden uitgeruild tegen bestedingsbeperking en geleide loonpolitiek. Later, in 1982, bij het sluiten van het akkoord van Wassenaar werd de arbeidstijdverkorting uitgeruild tegen loonmatiging en werd afgesproken dat de overheid zich terughoudend zou opstellen ten aanzien van de loononderhandelingen.

De geschetste ontwikkeling impliceert niet dat personeelsafdelingen in de vooroorlogse periode geheel ontbraken maar, voor zover dit valt na te gaan, waren dit voornamelijk afdelingen met een administratief uitvoerende functie. In deze periode waren er wel bedrijven en (overheids-)organisaties die over een personeelsafdeling beschikten. Een van de bedrijven waar al vroeg sprake was van een personeelsfunctie was de Gist- en Spiritusfabriek in Delft die in 1869 werd opgericht. In 1880 stelde de eerder genoemde van Marken, de Afdeling Belangen van het Personeel in.⁸⁵⁴ Van Marken voerde een zeer sociaal beleid en besteedde onder andere aandacht aan woningbouw, winstdeling door de arbeiders, (sociale) verzekeringen en pensioenen en personeelsvertegenwoordiging middels het

851 (Windmuller et al., 1987)

852 (Berting & Lammers, 1965)

853 *Op. cit.* 399

854 G. Knuttel, een ingenieur, was de eerste chef van de afdeling, (Kleij, 1986) en hiermee is hij, voor zover bekend, de eerste gedocumenteerde personeelschef van Nederland.

opzetten van zogeheten kernen.⁸⁵⁵ Van Marken vormde geen uitzondering. Ook andere ondernemers voerden in die periode een sociaal beleid, deels geïnspireerd door de pauselijke encycliek: *Rerum Novarum* (1891) zoals D.W. Stork; (Stork Hengelo), G. H. Salomonson, textielfabrikant in Twente (Koninklijke Stoomweverij te Nijverdal); Jan B.M. van Besouw, textielfabrikant in Oost-Brabant; J.F. Vlekke, directeur van een suikerfabriek en W. Hovy, Amsterdamse brouwer (De Gekroonde Valk). Behalve hun sociale oriëntatie hadden zij gemeen dat zij vrij jong waren. Van Marken zelf was 24 toen de fabriek werd opgericht.⁸⁵⁶

Van Marken was, evenals de andere genoemde ondernemers, sterk betrokken bij 'de Sociale Questie' waarmee de sociale problemen werden aangeduid die het gevolg waren van de industrialisatie in de negentiende (kinderarbeid, slechte woonomstandigheden, ziektes en dergelijke). Het voorbeeld van Van Marken c.s. heeft, volgens de gangbare literatuur, evenwel geen brede navolging gekregen. Wel wordt er op gewezen dat hij er in geslaagd zou zijn de vakbonden buiten de deur te houden. Van Marken c.s. hebben laten zien dat het harmoniemodel ook in economisch opzicht werkt.

Er zijn meer voorbeelden van ondernemingen die al geruime tijd voor WO II beschikten over een personeelsafdeling. De sociaal-economische afdeling van Philips werd opgericht in 1919, in 1921 opgevolgd door de afdeling Arbeid.⁸⁵⁷

Over de feitelijke situatie van de personeelsafdelingen in Nederland in de eerste helft van de vorige eeuw is weinig bekend. De studie van Buitendam (1979) is de eerste studie die, op basis van een survey, de situatie van de personeelsafdelingen (binnen de industrie) in kaart brengt.⁸⁵⁸ Overige studies die de stand van zaken van het personeelsbeleid in deze periode beschrijven hebben geen sterke

855 Deze kernen, die kunnen worden beschouwd als de voorlopers van de latere vormen van medezeggenschap zoals ondernemingsraden, vormen een illustratie van de spanning die er bestaat tussen het vaststellen van arbeidsvoorwaarden op centraal niveau en op het niveau van een onderneming. Het lijkt alsof vakbonden geen belang zagen in succesvol decentraal overleg (Pot, 1988). De Metaalbewerkerbond ANMB, een van de voorlopers van FNV Bondgenoten, verbood in 1907 de leden om deel te nemen aan fabrieksraden en kernen (FNV Bondgenoten, 2009). Buitelaar wijst er op, aan de hand van de ontwikkeling van de medezeggenschap bij DSM, de OR, in de periode 2002-2011, bij DSM een belangrijke rol speelde als kennismakelaar (Buitelaar, 2011)

856 Een interessant detail is dat hij, evenals Marx betrekkingen onderhield met de familie Philips, de vader van de Nederlandse predikant en anarchist Ferdinand Domela Nieuwenhuis een huisvriend was van de vader van Van Marken hetgeen hun zoons er niet van weerhield diverse heftige polemieken met elkaar te voeren (Heerding, 1986b; Kleij, 1986)

857 (Heerding, 1986a). De afdeling moest zich gaan bezighouden met de relatie tussen de werkgever, bedrijfsleiding en werknemers. Een van de eerste taken van het eerste hoofd, G.F. Evelein, was het oprichten van een eigen inkoopcentrale (de Etos, nu bekend als drogisterijketen, afgesplitst van Philips). De afdeling Arbeid was bedoeld om het personeelsbeheer te centraliseren.

858 (Buitendam, 1979)

empirische basis.⁸⁵⁹ Biemans daarentegen beschrijft de ontwikkeling van het personeelswerk in de periode vanaf de jaren vijftig op basis van empirisch onderzoek bij twintig organisaties aan de hand van vier fasen:

Tabel 6.1 Fasen in de ontwikkeling van personeelsbeheer naar HRM (Tissen 1991) uit: (Biemans, 2001)

tot 1960	'60-eind '70	1980-heden	toekomst
Personeelsbeheer	Sociaal/personeels-beleid	Personeels-management	Human Resources Management
- economische opbouw	- vermaatschappelijking	- verzakelijking/ no-nonsense	- mens = vitale factor
- efficiënte inzet van de arbeid	- democratisering/ ethiek/welzijn/ ontplooiing	- organisatie en management centraal	- productiefactoren versus kapitaal-goederen
- personeelswerk op ad hoc basis	- personeelswerk als specialisme professionalisering/verdieping	- doel- en resultaatgericht werken	- kosten versus opbrengsten
- geen specialistische PZ-functie in organisaties	- verwijdering van het management	- deprofessionalisering/ verbreding van de personeelsfunctie	- integrale aanpak van personele vraagstukken

Uit de studie van Buitendam blijkt dat de aanwezigheid van een personeelsafdeling samenhangt met de grootte van de organisatie. Bedrijven met meer dan 500 werknemers hebben, in 1974, vrijwel altijd een personeelsafdeling.⁸⁶⁰

Een van de uitingen van de institutionalisering van HRM is het moment dat er opleidingen voor personeelsmanagers ontstaan in de jaren zestig en er een beroepsvereniging wordt opgericht in 1965. De eerste Hoger Beroepsopleidingen die waren gericht op het opleiden van personeelsfunctionarissen, dateren uit de jaren zestig.⁸⁶¹ Voor die tijd werden personeelsfunctionarissen onder meer opgeleid bij opleidingen die door De Baak werden verzorgd.⁸⁶²

859 Zie bijvoorbeeld (Albeda, 1975; Ramondt, 1976; Schafrat, 1989; Vos, 1982)

860 *Op. cit.* 41. Van de industriële bedrijven die Buitendam in 1974 onderzocht had 53% een personeelsafdeling en van der bedrijven met meer dan 200 medewerkers 50%. In de VS bedroeg het percentage van de industriële bedrijven met meer dan 250 medewerkers in de periode 1957-1963 dat een personeelsafdeling had 81%(Jacoby, 2004)

861 (Joor & Beening, 2001). Alvorens uit te groeien tot zelfstandige opleidingen, maakte het onderwerp arbeid onderdeel uit van het curriculum van de sociale academie. De Opleidings-inrichting voor Socialen Arbeid, opgericht in 1899, telde vijf specialisaties waaronder: opzichterschap in fabrieken en werkplaatsen (106)

862 Mededeling gedaan in interview 41

De Nederlandse Vereniging voor Personeelsbeleid (NVP)⁸⁶³ werd opgericht in 1965 door de Landelijke Federatie van Contactgroepen Personeelschefs en Maatschappelijk Werkers, een aantal functionarissen van grote bedrijven en het Nederlands Instituut voor Efficiency (NIVE).⁸⁶⁴

Het NIVE, opgericht in 1925, kan volgens Bloemen worden beschouwd als een instrument voor de verspreiding van het gedachtegoed van *scientific management* in Nederland.⁸⁶⁵ Eén van de wegbereiders in Nederland van het gedachtegoed van Taylor was de Delftse hoogleraar en accountant J.G.Ch. Volmer.⁸⁶⁶ Naast het NIVE speelde ook het eerder genoemde en in Den Haag gevestigde International Institute for Industrial Relations (IRI) volgens Oldenziel een belangrijke rol bij het bevorderen van *scientific management*. Bij de vredesconferentie van Versailles waren vrouwen, hoewel die een belangrijke rol hadden gespeeld bij de oorlogsindustrie, uitgesloten van deelname, evenals bij de oprichting van de ILO in 1919.⁸⁶⁷ Het IRI streefde ernaar de tegenstelling tussen kapitaal en arbeid te overbruggen middels onderzoek en discussie.⁸⁶⁸

Volgens Bloemen viel het Taylorisme in Nederland in vruchtbare aarde omdat veel Nederlandse ondernemers de principes van het *scientific management* al toepasten. Deze werden geïntroduceerd door de Delftse 'sociale' ingenieur Ernst Hijmans.⁸⁶⁹ Voordat er specifieke opleidingen voor personeelswerkers kwamen werd de scholingsfunctie, vanaf het eind van de 19e eeuw, vervuld door de werkgevers. Vanuit de Baak werd vanaf 1950 een leergang Personeelsmanagement verzorgd. Al eerder, in 1919 werd de Algemene Werkgevers Vereniging (AWV) opgericht als tegenwicht van de vakbonden.⁸⁷⁰ De AWV adviseerde haar leden bij het vaststellen van de arbeidsvoorwaarden en bij arbeidsconflicten met vakorganisaties.⁸⁷¹ Naast de AWV is de Federatie voor de Metaalnijverheid en Elektrotechnische industrie (FME) een belangrijke federatie van werkgeversvereni-

863 De naam werd later veranderd in de Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling.

864 (Buitendam, 1979)

865 (Bloemen, 1988)

866 (Zwaal, 1991) . Daarnaast waren er ook critici van het Taylorisme zoals Van der Waerden die van mening was dat als gevolg van de toenemende mechanisering en arbeidsdeling het opleidingsniveau van de arbeiders afnam (Waerden, 1911)

867 (Oldenziel, 2000)

868 *Op. cit.* 324

869 (Hijmans, Buijtenen, & Rijpstra-Verbeek, 1973)

870 De oorspronkelijke naam bij de oprichting was de Zaanse Werkgevers Vereniging maar die werd in hetzelfde jaar nog veranderd in AWV. In 1997 fuseerde de AWV in het Adviesbureau Arbeidszaken van het NCW en ontstond de Algemene Werkgeversvereniging Nederland: de AWVN (Buitelaar & Toren, 1999)

871 De AWV adviseerde ook over werkclassificatie en later functiewaardering en zij stelde personeelsadviseurs beschikbaar aan kleine ondernemingen. *Ibid*

gingen.⁸⁷² Daarnaast waren er nog vele andere werkgeversorganisaties. In 1910 waren dat er landelijk 24 en plaatselijk 134.⁸⁷³ De activiteiten van AWW en FME waren met name gericht op de totstandkoming van CAO's.⁸⁷⁴

Het feit dat de NVP is voortgekomen uit het NIVE is veelbetekenend. Het NIVE, opgericht met steun van de overheid en het bedrijfsleven, was een organisatie waar ingenieurs, organisatie-adviseurs, accountants en bezuinigingsinspecteurs samen kwamen.⁸⁷⁵ Eén van de onderwerpen waar door het NIVE veel aandacht aan werd besteed was werkclassificatie.⁸⁷⁶ De invoering van werkclassificatie is, volgens Matthijssen, onder andere, het gevolg van de arbeidsdeling. De toename van het aantal functies leidt er toe dat medewerkers zo doelmatig mogelijk te werk moeten worden gesteld. Hiertoe is inzicht nodig in de eisen die door de uitvoerder worden gesteld.⁸⁷⁷ Van groter belang is de koppeling die Matthijssen maakt tussen de invoering van werkclassificatie en het minimumloon. Dat laatste is oorspronkelijk ingevoerd om ongewenste bedrijfsvormen te voorkomen, maar heeft zich gaandeweg ontwikkeld tot een loonpolitiek die een rechtvaardig loonpeil tracht te bereiken. "Uitgaande van het minimum-loon, dat volgens bepaalde normen vastgesteld kan worden dient een gradatie in de lonen te worden aangebracht, naar mate men meer presteert. In het invoeren van deze gradatie (boven differentiatie genoemd) ligt het aanknopingspunt van dit prae-advies."⁸⁷⁸

De Jong en Gaillard, die in 1971 een inventarisatie uitvoeren naar de op dat moment gangbare methoden van functiewaardering, noemen drie ontwikkelingen die de aanleiding vormden voor het ontstaan van deze systemen:

- De ontwikkelingen naar vrijere loonvorming
- De toegenomen behoefte alle functies in een organisatie, met inbegrip van de beambtenfuncties, te classificeren;
- Het streven naar 'harmonisatie' van de arbeidsvoorwaarden en daarmee

872 (Windmuller et al., 1987)

873 *Op. cit.* 52

874 Er bestaan in Nederland drie landelijke koepelorganisaties van ondernemingen en ondernemers: VNO-NCW, MKB-Nederland (Midden- en kleinbedrijf) en LTO Nederland (Agrarische sector). Zij behartigen de belangen van het bedrijfsleven op nationaal en internationaal niveau. Daarnaast zijn er werkgeversorganisaties die sectoraal, regionaal en categoriaal zijn georganiseerd. Zij zijn, o.a., betrokken bij de totstandkoming van CAO's. (Buitelaar & Toren, 1999; Nagelkerke & Nijs, 2006)

875 (Bloemen, 1988; Zwaal, 1991)

876 Later bekend als functiewaardering

877 (Matthijssen, 1945) Matthijssen geeft nog een andere, overweging voor de invoering van werkclassificatie, namelijk dat medewerkers in de textielindustrie ontevreden waren over de loonverhoudingen. Zij beklagden zich erover (en hebben hier ook een werkonderbreking voor georganiseerd) dat een balenperser evenveel verdiende als een inpakker of een appreteerder (die "zijn werk in een weinig zindelijke ruimte" moest uitvoeren). 7

878 *Op. cit.* 17/18

de behoefte met het oog op de beloning met één systeem zowel "hand"- als "hoofd"arbeidersfuncties te waarderen." ⁸⁷⁹

De GM werd ontwikkeld vanaf 1947 en een jaar later voorgelegd aan de Stichting van de Arbeid.⁸⁸⁰ Het duurde nog tot 1952 voor de methode werd gepubliceerd; eerst als voorlopig en in 1959 als definitief instrument onder de naam NEN 3000 door het Centraal Normalisatiebureau. Hoewel de methode bedoeld was voor een universele toepassing, werd deze in de praktijk alleen voor handarbeidersfuncties gebruikt. Uit de genormaliseerde methode ontstonden verschillende systemen voor andere dan handarbeidersfuncties:

1. Werkclassificatiesysteem voor administratief personeel. Centraal Sociaal Werkgevers Verbond (1948)
2. Werkclassificatiesysteem voor staffuncties, leidinggevende en administratieve functies (AS). Bureau Berenschot (1954)
3. Werkclassificatiesysteem voor staf- en leidinggevende functies. AWW (1958)⁸⁸¹

Ook in andere publicaties uit die periode wordt de invoering van werkclassificatie gekoppeld aan de geleide loonpolitiek.⁸⁸² In 1950 had ca. 60% van de handarbeiders werkzaam in de industrie een functie waarop functiewaardering was toegepast en thans (dus 1971) ca. 70%.⁸⁸³ Het feit dat een systeem voor functieclassificatie op grote schaal op nationaal niveau werd ingevoerd en ontwikkeld, had als gevolg dat er op het niveau van de ondernemingen geen dwingende noodzaak was voor HRM om zelf soortgelijke systemen te ontwikkelen. Dit zal er zeker toe hebben bijgedragen dat HRM zich concentreerde op de operationele aspecten.

De jaren zestig vormden een omslagpunt in de institutionele vormgeving van HRM. De sociaal-economische omstandigheden zijn hierbij bepalend geweest. Het tijdperk van de geleide loonpolitiek was afgelopen, als gevolg van de vondst van het aardgas in Groningen en de olie in de Noordzee⁸⁸⁴, en een al te grote rol van de overheid paste niet langer in de maatschappelijke verhoudingen. De jaren

879 (Jong & Gaillard, 1971)

880 "Dat dit ontwerp van de genormaliseerde methode al na korte tijd veelvuldig werd toegepast, kwam mede door het beleid van het College van Rijksbemiddelaars. Dit college streefde er namelijk naar slechts dan loonsverhogingen goed te keuren, indien door een werkclassificatieonderzoek was gebleken dat een hoger loon gerechtvaardigd was, dan volgens de toenmalige algemene richtlijnen kon worden betaald." *Op. cit.* 10

881 *Ibid*

882 (Zoetewij, 1955)

883 (Jong & Gaillard, 1971)

884 De lonen stegen in alle economische sectoren als gevolg van de stijgende lonen in de energiesector. Zie (Strikwerda, 2011c)

zestig vormden sowieso een periode van politieke onrust.⁸⁸⁵ Het is tegen deze achtergrond dat de omslag van een stelsel van corporatistische arbeidsverhoudingen met een grote rol voor de overheid naar een stelsel waar meer ruimte is voor decentrale verhoudingen, begrepen moet worden. Een drietal voorbeelden:

1. In 1971 publiceren de VNO en de NCW een brochure over het sociale beleid in ondernemingen.⁸⁸⁶ Een aantal wetten op het terrein van de medezeggenschap en de structuur van de onderneming is gewijzigd of aangenomen.⁸⁸⁷ Het sociale beleid van de onderneming was tot nu toe vooral gericht op aanpassing van de factor arbeid aan het technisch-economisch bedrijfsproces maar 'thans heeft het een meer eigen doelstelling gekregen, gericht op een evenwichtige afstemming van menselijke behoeften en verlangens enerzijds en ondernemingseisen anderzijds'.⁸⁸⁸ Geconstateerd wordt het volgende: "Om verscheidene redenen zijn investeringen in menselijke hulpmiddelen vanouds door economen bestempeld als 'verbruiks-uitgaven', in plaats van 'kapitaalsuitgaven' en door accountants als 'kosten' in plaats van 'activa'. Hierdoor ontstaat een leemte in de informatie die bij een rationele besluitvorming te pas komt. In een moderne onderneming dienen de kosten van aanwerving en vervanging van de menselijke hulpmiddelen gemeten te worden, alsmede hun economische waarde en de veranderingen die zij mettertijd ondergaan".⁸⁸⁹ Het sociale beleid van de onderneming zou moeten worden voorbereid en vormgegeven middels een gespecialiseerde stafafdeling waarbij de voorkeur wordt gegeven aan een afdeling sociale zaken. Voor deze term wordt expliciet gekozen omdat hiermee een ruimer terrein zou worden bestreken dan personeelszaken.⁸⁹⁰
2. Versterking van de sociaal-deskundige mankracht wordt als wenselijk beschouwd.⁸⁹¹ De gedachte om een wettelijke grondslag te zoeken voor het opzetten van personeelsafdelingen is terug te vinden in het SER-advies:

885 De Verenigde Staten werden in toenemende mate bekritiseerd vanwege hun beleid t.a.v. Vietnam. Op Amerikaanse en Europese universiteiten eisten studenten meer inspraak. Verschillende radicale politieke bewegingen kwamen op: de Black Panterbeweging in de VS, de RAF in Duitsland. Het Joegoslavische systeem van arbeiderszelfbestuur stond sterk in de belangstelling, onder andere van vakbonden en wetenschappers.

886 (VNO/NCW, 1971)

887 Genoemd worden de wet op de jaarrekening (1969), het enquêterecht (1969), de structuur van de onderneming (1971), de Wet op de Ondernemingsraad (1971) *Op. cit.* 7

888 *Op. cit.* 7

889 *Ibid.* 18

890 *Ibid.* 18. Een dergelijke afdeling zou alleen relevant zijn voor grote ondernemingen. Kleinere ondernemingen zouden een beroep moeten doen op 'hun organisatie' of externe adviseurs.

891 Waarbij kennis van human resource accounting expliciet wordt genoemd omdat dit een bijdrage zou leveren aan een goed sociaal beleid. *Ibid.* 18

Advies inzake sociaal beleid in de onderneming.⁸⁹² In 1974 vraagt de Minister van Sociale Zaken advies aan de SER over Sociaal Beleid. De achtergrond wordt gevormd door arbeidsonrust, stakingen, maar de concrete aanleiding wordt gevormd door het voornemen van de Gemeente Rotterdam om een sociaal vestigingsbeleid te gaan voeren. Het duurt tot 1981 voordat de SER advies uitbrengt en uit de aanbevelingen wordt duidelijk dat er sprake is van verdeeldheid. Het belang van een sociaal beleid wordt onderkend. De werkgevers (en een deel van de werknemers en kroonleden) zien voor de overheid slechts een stimulerende en begeleidende rol weggelegd. Een minderheid binnen de SER is voorstander van een volledige wetgeving ten aanzien van een sociaal beleid.

Een derde voorbeeld heeft betrekking op de vrijheid van organisatie. In 1984 kreeg Nederland, als eerste van de westerse landen, bezoek van een *Direct Contact Mission* van de ILO. Doel van de missie was vast te stellen of Nederland voldeed aan de ILO Conventie 187. De commissie concludeerde in haar rapport dat, na bijna vier decennia van frequente overheidsinterventie in het collectief vaststellen van de lonen en andere arbeidsvoorwaarden, er nu indicaties waren dat er hier anders werd gekeken naar de verplichtingen van Conventie 87 die de vrijheid van vereniging en collectief onderhandelen regelt.⁸⁹³ Nam de greep van de overheid op de marktsector af, dit gold in mindere mate voor de collectieve sector (*national Insurance and subsidised sector*). Het duurde uiteindelijk tot 1994 voordat de overheid artikel 10 en 11 van de wet Arbeidsvoorwaardenontwikkeling gepremieerde en gesubsidieerde sector (WAGGS) veranderde waarmee de aanpassing aan Conventie 87 een feit was.⁸⁹⁴

De voorbeelden laten zien op welke wijze de institutionalisering van de arbeidsverhoudingen verloopt en dat er pas laat sprake is van decentralisatie. Interessant is overigens dat voornamelijk wordt gesproken over sociaal beleid, terwijl in feite personeelsbeleid wordt bedoeld.

6.2 Institutionele issues

Kenmerkend voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen is de centrale rol die de Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) speelt. De CAO-wetgeving vormt de context waarbinnen de na-oorlogse personeelsafdelingen zijn ontstaan. Omdat in de CAO's de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden werden vastgelegd, werden de personeelsafdelingen vrijwel automatisch veroordeeld tot de rol van

892 (SER, 1981)

893 (Boonstra, 1996)

894 *Op. cit.* 216. Kern van artikel 10 en 11 was dat de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, onder bepaalde voorwaarden, de arbeidsvoorwaarden kon bevroren.

uitvoerder in plaats van 'strategisch partner'. Het percentage werknemers dat onder een CAO (of een bindende loonregeling) valt is nu (2012) ruim 70% maar was in 1962 80%.⁸⁹⁵ De oudste CAO's (vooral bedrijfscao's) ontstonden in 1913 in de sigarenindustrie.⁸⁹⁶ In 1927 werd de eerste wet op de CAO's aangenomen.⁸⁹⁷ Vanaf 1937 kreeg de overheid, via aanvullende wetgeving, de mogelijkheid om CAO's algemeen verbindend te verklaren (dus voor een hele bedrijfstak) of te ontbinden. De CAO is ontstaan als instrument ter bescherming van de werknemer. Het denken hierover dateert al vanaf het begin van de 20e eeuw.⁸⁹⁸ Van der Heijden noemt als kenmerken van het arbeidsrechtelijk paradigma - naast bescherming - de ongelijkheidscompensatie, de emancipatie van de werknemer en de macht van de collectiviteit ten opzicht van de onmacht van het individu.⁸⁹⁹ Dit vormde de basis voor een uitgebreid stelsel van wet- en regelgeving op het terrein van het sociaal zekerheidsrecht, de arbeidsomstandigheden en de individuele en collectieve arbeidsovereenkomst. De individuele arbeidsovereenkomst compenseert de ongelijkheid tussen werkgever en werknemer, onder andere door middel van opzegtermijnen en opzeggingsverboden. Van der Heijden constateert een dubbele erosie van het begrip ondergeschiktheid. Als gevolg van de toenemende professionalisering zijn werknemers steeds meer in staat zonder expliciete instructies van de werkgever hun werkzaamheden te verrichten.⁹⁰⁰ De instructies, die steeds meer worden gegeven via strategische doelen, de missie en de waarden van de onderneming, hebben steeds minder betrekking op de inhoud, dat wil zeggen het 'wat' in plaats van het 'hoe', van de arbeid en de jurisprudentie is op dit punt eveneens aangepast. Volgens een uitspraak van de Hoge Raad uit 1983 hoeven instructies niet daadwerkelijk te worden gegeven, maar is het voldoende als de mogelijkheid hiertoe bestaat.⁹⁰¹ Het tweede voorbeeld van erosie van het begrip ondergeschiktheid is het begrip werkgever dat als gevolg van de groei van detacheringbureaus en andere constructies steeds diffuser wordt. Hadden werknemers tot dusver weinig keus om zich wel of niet aan te sluiten bij een CAO, vanaf het eind van de 20e eeuw is er sprake van

895 (Windmuller et al., 1987)

896 *Op. cit.* 51

897 *Op. cit.* 74

898 De Duitse arbeidsjurist en rechtssocioloog Hugo Sinzheimer schreef in 1907 een van de eerste studies op het terrein van het CAO-recht, voornamelijk op grond van de groeiende praktijk in Duitsland (naast Nederland, Australië en Nieuw Zeeland) (Heijden, v.d., Kaar, & Wilthagen, 1999)

899 (Heijden, v.d., 1999) Met ingang van 1 april 1997 is in het BW in artikel 7:610 het woord arbeider overigens vervangen door werknemer. Zie mijn eerdere opmerkingen over de connotatie van het begrip arbeid met zwaar en onaangenaam.

900 De toenemende professionalisering komt overeen met wat anderen aanduiden als de opkomst van kenniswerkers (zie bv (Stewart, 1999). Van der Heijden noemt als voorbeelden ingenieursbureaus, advocatenkantoren, reclamebureaus, rechtsbijstandbureaus, universiteiten, researchbureaus (Heijden, v.d., 1999)

901 *Op. cit.* 9.

enige flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden.⁹⁰² Van der Heijden constateert een verschuiving van publiekrechtelijke bescherming naar een grotere mate van privaatrechtelijke contractuele relaties.⁹⁰³ Het contract als instrument om op basis van wederkerigheid afspraken te maken staat opnieuw in de belangstelling.

Een van de andere beschermende functies van het arbeidrecht is het ontslagrecht.

In de Wet op de arbeidsovereenkomst (1907) wordt gesproken over schadeloosstelling (zijnde het loon over de opzegtermijn) bij ontslag die is bedoeld ter compensatie van de onrechtmatigheid en niet van de werkelijk geleden schade. De beëindiging van de arbeidsovereenkomst zelf wordt namelijk beschouwd als een natuurlijk recht. Naast opzegging is het mogelijk een arbeidsovereenkomst te ontbinden op grond van gewichtige redenen. Dit leidt niet tot een schadevergoeding tenzij er sprake is van wanprestatie.

In 1953 wordt de wet herzien.⁹⁰⁴ De opzegtermijnen worden verlengd. Het onderscheid tussen rechtmatig en onrechtmatige opzegging wordt opgeheven en de gewichtige redenen voor ontbinding worden, voor wat betreft de veranderingen in de omstandigheden, verruimd. In tegenstelling tot de wet uit 1907 wordt er een redelijkheidstoets geïntroduceerd. Er is sprake van open normen, ter invulling door de rechter. De rechter kan partijen ook verplichten de arbeidsovereenkomst te herstellen en kan hiertoe een afkoopsom vaststellen, die vooral bedoeld is als dwangmiddel.

Aanvankelijk wordt de ontslagvergoeding vooral bij collectief ontslag toegepast maar vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw wordt deze ook populair bij individuele ontslagen. In 1997 wordt de kantonrechttersformule ingevoerd teneinde meer uniformiteit te bewerkstelligen.

Baris ziet dat in de praktijk drie grondslagen voor toekenning van de ontslagvergoeding worden aangevoerd:

902 Er wordt dan bijvoorbeeld gesproken over CAO's à la carte, CAO menu's, cafetaria CAO's, CAO 2.0, etage CAO's. Werknemers hebben dan een beperkte keuzemogelijkheid om tijd en geld te ruilen. Over het algemeen wordt hier overigens weinig gebruik van gemaakt. Zie b.v. (Nagelkerke & Nijs, 2006)

903 Als voorbeelden noemt hij de afschaffing van de ziekwet, de invoering van de Pamba-wet, de Algemene nabestaandenwet en het arbeidsbeschermingsrecht. Ook de toename van het aantal gevallen waarbij een beroep dat wordt gedaan op de kantonrechter voor ontbinding van de arbeidsovereenkomst beschouwt hij als een uiting van deze tendens (Heijden, v.d., 1999).

904 Herziening werd noodzakelijk geacht omdat vanaf 1945, op grond van het BBA (Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen), een algeheel ontslagverbod gold. Dit was bedoeld om chaos te voorkomen op de arbeidsmarkt maar ontwikkelde zich gaandeweg als instrument om de redelijkheid van het ontslag te toetsen waar de arbeidswet niet in voorzag. (Baris, 2009)

1. Een goede reden voor ontslag en de wens de machtsongelijkheid tussen werkgever en werknemer te compenseren
2. Het vergoeden van immateriële en materiële schade
3. Het afkopen van verweer en het beroep op ontslagbescherming.

Daarnaast is er de vraag van de verwijtbaarheid van het ontslag. Daartoe bieden de genoemde grondslagen volgens hem onvoldoende houvast. "Het begint er op te lijken dat de gedachte dat er geen overtuigende algemene grondslag is voor het toekennen van een ontslagvergoeding de overhand begint te krijgen"⁹⁰⁵ Baris is overigens van mening dat het maximaleren van een ontslagvergoeding niet haalbaar is en niet leidt tot meer gelijkheid, maar tot uniformiteit. Redelijkheid en billijkheid kunnen niet aan banden worden gelegd.

De huidige ontslagvergoeding gaat nog sterk uit van een beschermende functie. De vraag is of dit op de lange duur houdbaar is. De door Van der Heijden geschetste ontwikkeling in de richting van een grotere privatisering van het arbeidsrecht, het toegenomen opleidingsniveau van werkers en de grotere mondigheid maken dat een verschuiving in de richting van een grotere rol en verantwoordelijkheid van de werker voor de hand liggend is.

Een van de mogelijkheden hiertoe is het aanbrengen van een koppeling tussen het ontslagrecht en activiteiten om de employability van de werker te vergroten. Baris is nagegaan in hoeverre er in CAO's afspraken zijn vastgelegd ten aanzien van scholing. Dat blijkt inderdaad het geval. Uit rapportage van de arbeidsinspectie over 2007 blijkt dat in vrijwel alle onderzochte CAO's afspraken zijn gemaakt over functiegerichte scholing. Deze hebben echter vaak een niet-verplichtend karakter. De afspraken worden vaak in een context geplaatst die ondernemings-specifiek is: technologische veranderingen die gevolgen kunnen hebben voor het functioneren van de werknemers, reorganisaties en fusies, vergroting van de inzetbaarheid binnen of buiten de organisatie, leeftijdsbewust personeelsbeleid en loopbaanontwikkeling. Of en in welke mate deze afspraken ook worden nagekomen is een andere kwestie. Er zijn Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (zogenoemde O&O-fondsen) in het leven geroepen waartoe stichtingen zijn opgericht die gelden beheren voor scholing. In 2012 waren er ruim 100 van dergelijke stichtingen, veelal branchegewijs georganiseerd.⁹⁰⁶ Volgens Baris beschikken de meeste fondsen over aanzienlijke reserves. In 2002 werd de totale reserve geschat op € 1 miljard.⁹⁰⁷

905 *Op. cit.* 229

906 http://www.agentschapszw.nl/subsidies/esf_d/lijst-erkende-o-en-o-fondsen. Geraadpleegd op 12-7-2012

907 (Baris, 2009)

Bedrijfsopleidingen worden door ongeveer een derde van de Nederlandse werknemers gevolgd. Hiermee is een bedrag gemoeid van ruim 3 miljard euro, 0,6% van het BNP. Het rendement van deze opleidingen zou hoog zijn. Een toename van 10% van de investering in bedrijfsopleidingen zou leiden tot 0,7% tot 73% stijging van de arbeidsproductiviteit.⁹⁰⁸

Nieuwenhuis et al. komen tot een percentage van 17% van alle volwassenen die, in 2009, deelnemen aan een leven lang leren.⁹⁰⁹ Dit percentage ligt boven de Europese doelstelling die is gedefinieerd naar aanleiding van de zogeheten het Lissabon doelstelling maar onder de nationale doelstelling.⁹¹⁰ Nederland behoort tot de (staart van de) groep van Scandinavische lidstaten en het Verenigd Koninkrijk die de hoogste percentages hebben voor leven lang leren.⁹¹¹ Nieuwenhuis et al. maken duidelijk dat elk der landen van deze groep zijn eigen institutionele context kent ten aanzien van dit onderwerp.⁹¹² Desalniettemin is er sprake van het zoeken naar standaardisatie en synchronisatie van instrumenten, maar dan op basis van open coördinatie. Het European Qualification Framework (EQF) vormt hier een voorbeeld van. Het Nederlandse beleid ten aanzien van leven lang leren is vooral gericht op het verkrijgen van een goede startkwalificatie en het voorkomen van uitval, terwijl andere landen juist het accent leggen op kennisontwikkeling binnen het bedrijf. De overheid zou meer nadruk moeten leggen op de individuele werknemer in plaats van op de werkgever waarbij een stimulerende en faciliterende omgeving behulpzaam kan zijn.⁹¹³

Vanuit de Europese Unie worden ook gelden beschikbaar gesteld voor scholingsactiviteiten middels het Europees Sociaal Fonds. Over de periode 2007-2010 is, voor Nederland, voor bijna € 1 miljard aan subsidie toegekend aan 1782 projecten. Het programma richt zich vooral op achtergestelden op de arbeidsmarkt. Een deel van de subsidie is weliswaar bestemd voor sociale innovatie, maar het

908 (Groot & Maassen van den Brink, 2009)

909 Zij hanteren de Eurostat definitie: het % van de bevolking tussen de 25 en 64 jaar oud dat voorafgaand aan de vier weken voor de survey, heeft deelgenomen aan educatie of training. In 1998 was dit % 12,9. (Nieuwenhuis, Gelderblom, Gielen, & Collewet, 2001)

910 In 2000 werd tijdens de Europese Raad in Lissabon afgesproken dat Europa binnen tien jaar een concurrerende kenniseconomie zou zijn. 12,5% van de bevolking tussen de 25 en 64 zou dan onderwijs en training moeten volgen en Nederland heeft als streefpercentage 20% genomen (Nieuwenhuis et al., 2001)

911 *Op.cit.* 49

912 Greif wijst er ook op dat de institutionele ontwikkeling (van een land of regio) vanuit de eigen historische context moet worden bestudeerd ('there is no unique history of institutions; there are many institutional histories') om de verschillende ontwikkelingen en vormen die ze kunnen aannemen te kunnen begrijpen (Greif, 2006). Zo wordt het Deense model van flexibilisering van de arbeidsmarkt nogal eens als voorbeeld gesteld waarbij het de vraag is of de situatie in Denemarken in alle opzichten vergelijkbaar is. Zie ook (Evers & Wilthagen, 2007)

913 (Nieuwenhuis et al., 2001)

percentage van de toegekende gelden voor deze categorie bedraagt, in deze periode, 1,5%.⁹¹⁴ Over het effect van het programma wordt gesteld dat de output vrijwel niet te meten is en de impact (relatief) klein is.⁹¹⁵

In hoofdstuk 5 werd reeds gesproken over de groei van het aantal ZZP'ers. De regering heeft de SER in 2009 om advies gevraagd over de vraag of aanpassing van de bestaande regelingen aan de orde is. De SER is van mening dat hier geen sprake van hoeft te zijn. De SER beschouwt ZZP'ers als ondernemers omdat wordt uitgegaan van de juridische definitie.⁹¹⁶ De Raad bepleit een aantal aanpassingen in de wettelijke en bovenwettelijke sfeer maar ziet vooralsnog geen reden voor een meer fundamentele herziening van het stelsel van arbeidsverhoudingen. Er wordt in het advies ook aandacht besteed aan scholing. Er zijn aanwijzingen dat ZZP'ers minder scholing volgen dan werknemers.⁹¹⁷ Hierbij wordt echter vooral gekeken naar de formele, meetbare vormen van, gecodificeerde kennisoverdracht middels cursussen en dergelijke. Er wordt weliswaar aangegeven dat ZZP'ers ook informeel worden geschoold door het uitvoeren van opdrachten en het onderhouden van netwerkrelaties, maar voor het overige krijgt deze meer onbewuste en persoonsgebonden vorm van kennisontwikkeling weinig aandacht. ZZP'ers (althans kleine bedrijven) zijn, vooral in kwalitatieve zin, innovatief⁹¹⁸, maar er wordt door de SER geen structurele verbinding gemaakt tussen hun rol als kennisdragers en de kennisontwikkeling. De nadruk ligt in deze benadering vooral op de ontwikkeling van gecodificeerde kennis en minder op die van *tacit knowledge*.

Een van de vragen die, naar aanleiding van hoofdstuk 4 waar de ontwikkelingen binnen ondernemingen zijn beschreven, kan worden gesteld is of er sprake is van een toename van beslissingsrechten van werknemers. Er is weliswaar sprake van flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden, een verschuiving van privaatrechtelijke naar contractuele relaties en er komen meer faciliteiten voor bedrijfsopleidingen. Dit wijst wel op een marginale aanpassing van de arbeidsvoorwaarden, maar

914 (ESF 2010)

915 *Op. cit.* 46

916 Door uit te gaan van een juridische definitie blijft de scheiding tussen kapitaal en arbeid in stand hetgeen de afhankelijkheid van de onderneming van kenniswerkers zal vergroten hetgeen een vergroting van de onzekerheid betekent: immers, met het vertrek van de kenniswerker verdwijnt ook de persoonsgebonden kennis.

917 Al zou volgens het CBS de zelfstandigheid niet de hiervoor relevante verklarende factor zijn (SER, 2010)

918 "Kleine, jonge bedrijven produceren in absolute zin minder innovaties dan grotere bedrijven. Ze doen het wel efficiënter en de innovaties zijn ook van hogere kwaliteit. Kleine, jonge bedrijven leveren ook een grote bijdrage aan de commercialisering van innovaties, maar ze lopen achter in het gebruik van (andermans) innovaties in hun bedrijven." *Op. cit.* 37

niet op een verandering van de economische grondslag. Op bedrijfsniveau is hier weinig informatie over beschikbaar. Op nationaal niveau is gepoogd op dit terrein wetgeving te ontwikkelen. Via de wet Vermogensaanwasdeling en via het vergroten van inspraak. In 1968 brengt de SER een advies uit aan de minister van Sociale Zaken over de vermogensaanwasdeling. De Raad is echter te verdeeld om een advies te kunnen uitbrengen. Een gedeelte van de Raad is voorstander, een ander deel tegenstander en een deel van de Raad onthoudt zich van een mening. Overeenstemming bestaat er alleen over het wegnemen van wettelijke beperkingen (indien werkgevers en werknemers in een bepaald bedrijf hiertoe over zouden willen gaan). Later (in 1976) dient het Kabinet-Den Uyl een wetsvoorstel in over de invoering van de vermogensaanwasdeling (VAD) maar tot wetgeving komt het niet. In 1983 wordt het voorstel door het Kabinet-Lubbers ingetrokken.

6.3 Betekenis voor HRM

De vraag is wat de betekenis is van de genoemde ontwikkelingen voor de functie, rol en positie van HRM in Nederland.

HRM in de Verenigde Staten vindt zijn grondslag in het concept van eigendom van de onderneming, het op eigendom gebaseerde instructierecht, en daartoe benodigde instrumenten als functieclassificatie. De drang in de Verenigde Staten naar de stijging van de arbeidsproductiviteit speelt hierbij waarschijnlijk een belangrijke rol. HRM kwam in de Verenigde Staten tot ontwikkeling, niet alleen als institutie op nationaal niveau (met een sterke beroepsvereniging en via het onderwijs) maar ook op het niveau van de onderneming.

In Nederland werden de in de Verenigde Staten ontwikkelde instrumenten zoals functieclassificatie overgenomen⁹¹⁹, terwijl de ideologische en economische context sterk verschilde. Op het eerste gezicht lijkt het alsof de ontwikkeling van HRM in Nederland weliswaar later op gang komt dan in de Verenigde Staten, maar voor het overige goed vergelijkbaar is. Nadere beschouwing leert echter dat dit niet het geval is. Het instrument functieclassificatie bijvoorbeeld wordt in Nederland op veel grotere schaal toegepast dan in de Verenigde Staten.⁹²⁰ Daarnaast vormt HRM ook een onderdeel van de geleide loonpolitiek in de naoorlogse jaren. Bij de ontwikkeling van de nationale functiewaarderingssystemen was HRM, voor zover valt na te gaan, evenwel niet betrokken en werd dit overgelaten aan nationale commissies en organisatieadviseurs zoals Hijmans. Omdat ook de arbeidsvoorwaarden voor een belangrijk deel op nationaal niveau werden vastge-

919 Al werden deze aangepast aan de Nederlandse situatie, zie bijvoorbeeld (Hijmans et al., 1973)

920 Volgens Pot is merit-rating (verdienswaardering) in de Verenigde Staten veel populairder dan in Nederland (Pot, 1988). Zie ook (Jacoby, 2004) die laat zien dat in de periode 1957-1963 42% van de grote ondernemingen merit rating hanteerde.

steld (via de CAO's), die overigens ook een grote eenvormigheid kennen, kreeg HRM vrijwel automatisch de functie van operationele uitvoerder (niveau 4 in het schema van Williamson; zie figuur 1.2). Pas in de jaren zestig, nadat de geleide loonpolitiek was afgezworen begon dit geleidelijk te veranderen maar is het niet mogelijk gebleken voor HRM om een gezaghebbende rol te spelen binnen het niveau 2 of 3 (in het schema van Williamson), dat willen zeggen: governance en institutievorming.⁹²¹ HRM werd beschouwd als een uitvoerende functie en was dat in de praktijk grotendeels ook. Ook al veranderde de context vanaf de jaren zestig, leidde dit niet tot een andere rol.

Een andere vraag die nog beantwoord dient te worden is of er sprake is van een paradigmawisseling binnen HRM?

Er bestaan vele definities van een paradigma maar een voor het onderhavige onderzoek relevante definitie is de volgende:

*"(...) a world view, a general perspective, a way of breaking down the complexity of the real world. As such, paradigms are deeply embedded in the socialization of adherents and practitioners telling them what is important, what is legitimate, what is reasonable. Paradigms are normative; they tell the practitioner what to do without the necessity of long existential or epistemological considerations."*⁹²²

Dit is tevens de meest algemene betekenis van het begrip paradigma, namelijk die van wereldbeeld, visie, uitgangspunt. Scott spreekt van 'general presuppositions' als hoogste stadium van de metaphysische omgeving (tegenover de empirische omgeving aan de andere kant van het continuüm).⁹²³ In die brede betekenis (namelijk van wereldbeeld, visie) wordt het hier gebruikt.

Barley en Kunda onderscheiden een vijftal, wat zij noemen, *managerial* ideologieën die vanaf 1870 zijn ontstaan.

921 Het feit bijvoorbeeld dat de beroepsvereniging NVP in haar ruim vijftigjarige bestaan als voornaamste wapenfeit een sollicitatiecode kan melden, is veelzeggend.

922 Patton 1975 quoted in: Strikwerda, 1994, 105

923 (Scott, 2008) Hij verwijst hierbij naar Alexander (Alexander, 1983)

Tabel 6.1 Management ideologieën sinds 1870. Samengesteld op grond van (Barley & Kunda, 1992) en (J. Strikwerda, 2011b)

The Succession of Managerial Ideologies since 1870		
Ideology	Era of ascent	Tenor
Industrial betterment	1870-1900	Normative
Scientific management	1900-1923	Rational
Welfare capitalism/human relations	1923-1955	Normative
Systems rationalism	1955-1980	Rational
Organizational culture	1980-present	Normative
Media culture	2000 – present	Rational ⁹²³

Barley en Kunda onderscheiden twee hoofdstromingen: rationeel en normatief. De afwisseling van normatieve en rationele managementopvattingen zien zij ook weerspiegeld in de dichotomieën waar schrijvers als Marx (klassentegenstellingen), Tönnies (gesellschaft en gemeinschaft- of community and society), Durkheim (organische en de mechanische solidariteit) en Weber (community en associational relaties) over schrijven in de periode rond de eeuwwisseling.

Kaufman noemt twee HRM paradigma's: het *welfare capitalism*, dat opkwam tussen 1915 en 1925.⁹²⁵ Volgens dit paradigma werden medewerkers beschouwd als organisatorische assets (of *human resources*). Het kende een samenhangend stelsel van HRM praktijken gericht op het bereiken van comparatief voordeel, waarbij de participatie van medewerkers centraal stond. De econoom John R. Commons en de Wisconsin School speelde hierbij volgens Kaufman de belangrijkste rol.⁹²⁶ Voor WO I werden volgens Slichter banen aangepast aan de mens in plaats van andersom.⁹²⁷ Daarnaast noemt hij het paradigma van de *industrial relations*.

De *human relations* beweging, een interdisciplinaire benadering en waarvan Mayo als een van de instigators wordt beschouwd, zette zich af tegen de economische benadering van Commons cs.⁹²⁸ Godard en Delaney zien een *paradigm shift* van *industrial relations* naar het *high performance* paradigma met daartussen de *human relations* benadering.⁹²⁹

In de Nederlandse HRM-literatuur noemt Van Zuthem, naast het individualisme,

924 De teneur is hier rationeel omdat contractuele opvattingen (zoals projectmanagement, ZZP'ers) overheersen

925 (Kaufman, 2001b)

926 *Op. cit.* 506. Commons maakte overigens deel uit van de Commissie die door president Taft in 1912 werd ingesteld.

927 Geciteerd door (Kaufman, 2001b)

928 (Kaufman, 2001a)

929 (Godard & Delaney, 2000)

paternalisme, wetenschappelijke bedrijfsvoering (Taylorisme) en de *human relations school* als paradigma's⁹³⁰ waarbij hij het paternalisme situeert in de 19^e eeuw en in de jaren 20 van de 20^e eeuw.⁹³¹ Het Taylorisme verschijnt aan het begin van de 20^e eeuw; de human relationbeweging wordt door hem niet scherp gedateerd.

Scott onderscheidt drie hoofdstromingen: regulatief, normatief en cultureel/cognitief als peilers voor de institutionele systemen.⁹³² Deze stromingen kunnen elkaar afwisselen maar ook naast elkaar bestaan.

Passen we deze beelden over paradigma's toe op de Nederlandse situatie en we rangschikken een aantal van de belangrijkste, bovengenoemde institutionele uitingen van HRM in de tijd ontstaat dan het volgende beeld:

Tabel 6.2 Overzicht van een aantal belangrijke institutionele uitingen van HRM in Nederland samengesteld door de auteur

	Institutionele uiting van HRM	Regulatief	Normatief	Paternalisme
1874	Kinderwet v. Houten		X	
1880	Eerste P&O-er aangesteld	X		
1889	Arbeidswet			
1900 ⁹³²	Leerplichtwet/ongevallenwet	X		
1907	Wet op de Arbeidsovereenkomst	X		
1919	Oprichting ILO Oprichting AWWN Oprichting Hoge Raad v.d. Arbeid	X	X X	X
1925	Oprichting NIVE	X		
1927	Wet CAO	X	X	X
1945	STAR			X
1946	Loonstop	X		X
1950	SER			X
1952	Genormaliseerde methode	X		
1953	Aanpassing wet AO	X		
1965	Oprichting NVP Eerste P&O Opleiding	X	X X	
2006	Instellen Balkenendenorm		X	

930 Hij spreekt weliswaar van beleidstypen (Zuthem, 1971)

931 (Nijhof & Berg, 2012)

932 (Scott, 2008) Met regulatief worden de formele regels bedoeld; met de normatieve stroming de waarden en normen en met de cultureel/cognitieve stroming de gedeelde opvattingen (zoals belichaamd in symbolen, de taal, gebaren) die betekenis geven aan het gedrag.

933 De Leerplichtwet dateert uit 1900 maar werd in 1901 van kracht.

Dit overzicht is indicatief bedoeld. Wat het poogt te verduidelijken is dat er niet sprake is van één duidelijk paradigma in een bepaalde periode maar dat regulatieve, normatieve en paternalistische opvattingen elkaar *afwisselen*. Er is niet een duidelijke overheersende denkrichting aan te wijzen in een bepaalde periode. Bovendien werken bepaalde gebeurtenissen langer door. Het overzicht poogt tevens te verduidelijken dat bepaalde wetten of andere institutionele uitingen op een bepaald moment een regulatieve, dan wel een normatieve of paternalistische functie vervulden. De kindwet van Van Houten uit 1874 is daarom aangeduid als normatief. De wet werd namelijk nauwelijks toegepast. Er lijkt dus niet zozeer sprake te zijn van een paradigmawisseling maar eerder van een voortdurende verschuiving van accenten waarbij de nadruk wisselend kan liggen op één van drie genoemde aspecten: het lijkt eerder wisselstroom dan gelijkstroom.

6.4 Samenvatting en conclusie

De ontwikkeling van HRM in Nederland en de bijbehorende institutionalisering komt, in vergelijking met bijvoorbeeld de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, laat op gang. Dit wordt over het algemeen toegeschreven aan het trager op gang komen van de industrialisering in Nederland en aan het feit dat Nederland relatief weinig grote ondernemingen telt die pas ontstaan na 1870. De vraag is of dit de enige verklaring vormt. Op een aantal essentiële onderdelen wijkt (de ontwikkeling van) HRM in Nederland af van die in de Verenigde Staten. Het recht op instructie en de hieraan nauw gerelateerde systematiek van functiebeschrijving en –waardering is één van de kenmerken van het Amerikaanse HRM. De operationalisering hiervan vond in de VS vooral plaats op ondernemingsniveau. Om deze operationalisering mogelijk te maken ontstonden ondersteunende instituties in de vorm van professionele HRM-functionarissen en een professionele beroepsvereniging en waren er al in een vroeg stadium (management)opleidingen waarbij HRM onderdeel uitmaakte van het curriculum. De in de Verenigde Staten ontwikkelde systematiek van functiebeschrijvingen werd in Nederland overgenomen (getuige de Genormaliseerde Methode), maar de ondersteunende instituties: onderwijs en een professionele beroepsgroep en een beroepsorganisatie ontbraken in de eerste helft van de 20e eeuw. Wel ontwikkelde zich een andere institutie in de vorm van CAO's waarvan de systematiek van algemeen verbindend verklaring er toe leidde dat er sprake was van een hoge nationale dekkingsgraad.

Een tweede kenmerk van de Nederlandse situatie is de discrepantie tussen de instituties (op niveau 2 in het schema van Williamson) en de operationalisering (op niveau 4). Er lijkt sprake te zijn van een ambivalente institutionalisering. Dit uit zich bijvoorbeeld al in de periode voorafgaand aan de institutionalisering. Uitstel (van wetgeving en advisering) lijkt een veel gevolgde methode vanaf de kindwet van Van Houten tot heden. Het duurt 40 jaar voor deze wetgeving wordt

gerealiseerd. Ook in de advisering zien we dat terug: heikle onderwerpen zoals beleidsvorming over het sociale beleid worden zorgvuldig omzeild. Daarnaast zien we een discrepantie tussen wetgeving en de toepassing daarvan. Ook hier vormt de kinderwet van Van Houten er een voorbeeld van. Toen de wet, veertig jaar nadat de kinderarbeid aan de orde werd gesteld⁹³⁴, in 1874 werd ingevoerd, was er nauwelijks sprake van enig effect. Er was ook geen sprake van controle op de naleving. Die kwam pas bij de Arbeidswet van 1889. Toen werden er voor het hele land in eerste instantie drie inspecteurs aangesteld⁹³⁵, waarbij we ons dienen te realiseren dat Nederland toen 'slechts' 4,5 miljoen inwoners telde. De WRR wijst in dit verband op het verschil tussen de in CAO's gemaakte afspraken en de mate waarin hiervan gebruik wordt gemaakt en constateert dat de mogelijkheden die CAO's bieden niet altijd ten volle worden benut. Dit geldt ook voor de afspraken die worden gemaakt met betrekking tot training en scholing. Een derde illustratie van dit verschijnsel is de geleide loonpolitiek, waarbij op nationaal niveau regels worden vastgesteld die als doel hebben de lonen te beheersen maar op decentraal niveau wordt getracht hier onderuit te komen.

Deze institutionele ontwikkeling heeft er niet toe bijgedragen dat HRM zich heeft ontwikkeld als een sterke institutionele factor die op niveau 2 en 3 een veelbetekende rol speelt. Normatieve en regulatieve aspecten wisselen elkaar af waarbij ook paternalisme een rol speelt. Een overheersend paradigma is dan ook niet duidelijk herkenbaar anders dan het voortdurend zoeken naar een nieuw evenwicht.

De rol die HRM-ers in de loop der tijd hebben gespeeld is vooral operationeel/ ondersteunend waarbij het accent in de loop der tijd enigszins lijkt te verschuiven. Voor WO II was de HRM-er tamelijk onzichtbaar. Dit wordt voor een deel veroorzaakt door het feit dat personeelsaangelegenheden veelal werden uitgevoerd door organisatie adviseurs (zoals Hijmans, Hijner, Ydo, Berenschot) maar ook door de in 1928 opgerichte Stichting voor Psychotechniek.⁹³⁶ Ondanks het feit dat deze stichting zich gedurende de eerste jaren van haar bestaan bediende van methoden zoals de grafologie, de fysiognomie en astrologie verhinderde dit niet dat grote ondernemingen zoals de KLM, Hoogovens en de Bataafse Petroleum Maatschappij tot de klanten behoorde. Na WO II verschijnt de HRM-er meer in beeld en dan voornamelijk als uitvoerder van centraal (dus boven ondernemingsniveau), via CAO's vastgestelde arbeidsvoorwaarden en functiewaarderingssystemen. De zichtbaarheid neemt nog meer toe als er vanaf de jaren zestig sprake is van een beroepsopleiding en een beroepsvereniging maar tot een professionele beroepsgroep heeft dit vooralsnog niet geleid.

934 Andere landen, zoals Frankrijk, kende een wet op het verbod van kinderarbeid die dateert uit 1841.

935 (Schenkeveld, 2003)

936 (Strien & Dane, 2001) De stichting adviseerde bedrijven over: "conflicten, verandering in de indeling der fabrieksruimten, samenstelling van conduite-staten, leerlingopleiding, arbeidsverdeling, loonsystemen, bedrijfshierarchie". (70)

Hoofdstuk 7 Samenvattende analyse en discussie

“Pas sinds een jaar of vijf valt het me op dat mensen, zeker jongeren, twee gezichten lijken te hebben: een privégezicht, waarin je kunt zien hoe ze zich echt voelen, en een publiek gezicht, dat ze gebruiken om zich tegenover de buitenwereld te presenteren en dat ze perfectioneren op YouTube en Facebook. Alleen lijkt dat ‘publiek gezicht’ steeds belangrijker te worden, alsof het een instinct is geworden het op te zetten. Bijna als een evolutionaire ontwikkeling, zodat mensen zich in de huidige wereld kunnen handhaven”.

Rineke Dijkstra, fotografe/filmmaakster in een interview
in NRC Handelsblad (Cultureel Supplement) van vrijdag 17 december 2010.

7.1 Inleiding

De vraag die in dit onderzoek centraal staat, is of de huidige arbeidsmarktinstellingen, waaronder HRM, die in de westerse landen zijn ontstaan tijdens het begin van de tweede industriële revolutie, ook adequaat zijn voor het oplossen van vraagstukken die ontstaan in een andere tijd, de derde industriële revolutie en binnen een andere institutionele context. De urgentie van deze vraag is gelegen in het feit dat er sprake is van structurele veranderingen in de wijze waarop ondernemingen functioneren en zijn georganiseerd en die nauw samenhangen met de rol van *human capital* en die de basis raken, niet alleen van de huidige maar in het bijzonder van de toekomstige arbeidsrelaties. De kern van de verandering is dat arbeid tot nu toe, in de klassieke economie, werd beschouwd als een *commodity* dat door de onderneming werd ingekocht. Daarmee maakte de factor arbeid geen deel uit van de onderneming. De verwachting is dat, ten gevolge van de grotere rol die persoonsgebonden, niet gecodificeerde (*tacit*) kennis speelt in het waardecreatieproces van de onderneming, de werkenden (van de toekomst) als eigenaar van deze kennis en daardoor (mede-)eigenaar van de onderneming worden. De persoonsgebonden kennis maakt namelijk een materieel deel uit van de kapitaalsbasis van de onderneming zoals in hoofdstuk 4 is uiteengezet. Deze ontwikkeling raakt het fundament van het systeem van arbeidsverhoudingen zoals zich dat in de 20e eeuw heeft ontwikkeld: de in het vennootschapsrecht en in het arbeidsrecht vastgelegde scheiding van kapitaal en arbeid. Het hoeft geen betoog dat dit verstrekkende gevolgen kan hebben, niet alleen voor de arbeidsrelaties maar ook voor de sociale en politieke verhoudingen waaronder het systeem van *corporate governance* en daarmee ook voor de grondslagen van HRM.

De veranderingen die plaats vinden binnen ondernemingen zijn geenszins het gevolg van de huidige economische stagnatie, want het betreft structurele veranderingen die het gevolg zijn van processen die al veel eerder een aanvang hebben genomen. De huidige, conjuncturele crisis van de economie maakt wel dat bepaalde aan HRM te relateren onderwerpen pregnanter aan het licht komen, met name daar waar het gaat om de (maatschappelijke) waarden en doelen van de economie. Dit geldt zeker op momenten waar spanningen ontstaan en de emoties en de intensiteit van debat zoals dat in Nederland wordt gevoerd oplopen: hierbij kan gedacht worden aan het vraagstuk van de bonussen en salarissen van bestuurders binnen de financiële en de publieke sector, de rol en functie van financiële instellingen in bredere zin, de (falende) rol van (nationale) toezichthouders van financiële en publieke instellingen zoals woningcorporaties, onderwijs- en zorginstellingen. Ook kan gedacht worden aan actuele onderwerpen zoals de toekomst en het beheer en de opzet van de pensioenvoorzieningen, de hervorming van de arbeidsmarkt, de rol en functie van de SER en, in dit verband de positie en betekenis van de vakbonden, de relatie onderwijs-arbeidsmarkt, de betekenis van de groei van het aantal ZZP-ers.

Een complicerende factor die in de beantwoording van de onderzoeksvraag een rol speelt is de taal die wordt gehanteerd respectievelijk beschikbaar is om de te onderzoeken werkelijkheid van HRM te beschrijven; een taal die op dit moment bepaald is door die werkelijkheid van en de theorievorming (of het gebrek hieraan) over Human Resource Management. De taal waarin HRM nu zowel in praktisch-normatieve zin als in wetenschappelijk analyserende zin wordt beschreven is de taal waarin HRM zich als *business institution* heeft ontwikkeld. De bestaande *body of knowledge* van HRM heeft zich nog niet ontwikkeld tot een theorie die bruikbaar is voor de beantwoording van de onderzoeksvraag omdat de bestaande theorie over het algemeen is gericht op de vraag wat HRM oplevert voor de onderneming in operationele zin en niet is gericht op de richtinggevende betekenis van HRM en nog nauwelijks is gericht op onderzoek naar de grondslagen van HRM op meta-niveau. Dat wil zeggen dat met begrippen en theorieën die niet specifiek zijn voor HRM. Daarnaast is de historische en daarmee de institutionele horizon van de gangbare theorie voor HRM te beperkt. Zo krijgt het vraagstuk van kenniseigendom daarin onvoldoende aandacht. Het ontbreekt aan een omvattend operationeel model ter bepaling van de inzet van HRM en de opbrengst daarvan voor de onderneming en meer in het algemeen geldt dat er geen bevredigende micro-economische theorie van de onderneming beschikbaar is. Om te komen tot een theoretisch bouwwerk dat geschikt is als analysekader voor 'eigentijds' HRM dat past bij de vraagstukken van deze tijd, zal eerst meer inzicht moeten worden verkregen in de grondslagen van HRM. Er is hierbij bewust gekozen voor een beschrijvende, hermeneutische en niet voor een deductische benadering om te voorkomen dat de uitgangspunten en principes van vigerende

theorieën en opvattingen, bewust of onbewust, te zeer een dominante rol gaan spelen en nieuwe opvattingen minder een kans krijgen. Het is om die reden dat dit onderzoek niet op voorhand is uitgevoerd vanuit één theoretische school of traditie maar vanuit een meer open benadering met meer perspectieven.

De zoektocht naar de grondslagen van HRM is beschreven vanuit het ontstaan van de MBE, waarvan twee belangrijke kenmerken zijn: de scheiding van kapitaal en arbeid en de scheiding van het vennootschappelijk kapitaal en het privé-vermogen van de eigenaar of eigenaren. Daarnaast zien we, in de sociaal economische context van de Verenigde Staten, een aantal ontwikkelingen op het terrein van de arbeid die medebepalend zijn geweest voor de ontwikkeling van HRM. Vanuit de Nederlandse situatie is, aan de hand van een aantal cases en aanvullende data beschreven wat de stand van zaken is van de praktijk van HRM en welke ontwikkelingen zich aftekenen.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal eerst nader worden ingegaan op de beantwoording van de deelvragen.

7.2 De beantwoording van de deelvragen

7.2.1 Hoe is de ontwikkeling van HRM als institutie verlopen?

De ontwikkeling van HRM als institutie kan het best worden beschreven vanuit de historische ontwikkeling van arbeid. In de periode van de vroege middeleeuwen werd arbeid, naast de arbeid die werd verricht op het land, in het bijzonder verricht door ambachtslieden; door Hannah Arendt aangeduid als de *homo faber*. Deze ambachtslieden waren eigenaar van de benodigde kennis en productiemiddelen en beschikten over informatie over de (kleinschalige) markt die diende als afzet voor hun producten. De belangrijkste institutie om de kennisoverdracht aan leerlingen en gezellen te reguleren, overigens vaak in familieverband, was de gilde. Er was sprake van een vorm van co-locatie: beslissingen werden genomen door de personen die beschikten over de relevante informatie en direct in hun persoonlijke inkomen en vermogen werden geconfronteerd met de economische gevolgen van hun beslissingen. Hayek spreekt van kennis over bijzondere omstandigheden van tijd en plaats (in tegenstelling tot wetenschappelijke kennis).⁹³⁷ Vanaf de 13e eeuw zien we, in Europa, de opkomst van *putting out* waarbij de eigenaar/handelaar gebruik maakt van de arbeid van landarbeiders en boeren. Deze handelaren beschikten over kennis van de (zich uitbreidende) markt en kochten de arbeid in op basis van stukloon. De werkenden beschikten in deze periode over de kennis van het productieproces en in eerste instantie ook over

937 (Hayek, 1945) Zie ook (Mokyr, 1976) die een onderscheid maakt tussen *propositional* (wetenschappelijke) en *prescriptive* (meer toegepaste) kennis.

de productiemiddelen. North duidt dit aan als de periode van de overgang van persoonlijke naar onpersoonlijke ruil.⁹³⁸ De arbeidsdeling en specialisatie waar Adam Smith over spreekt, noodzakelijk om te komen tot de uitbreiding van de, onpersoonlijker, markt is in werkelijkheid een specialisatie van kennis.⁹³⁹ Vanuit de organisatievorm van de *putting out* ontstonden werkplaatsen, later fabrieken waarbij de arbeiders niet langer thuis werkten maar op een andere plaats, in de manufactuur. Deze overgang van *putting out* (te beschouwen als een decentrale organisatievorm) naar een meer centrale vorm heeft ook te maken met het feit dat er bij het *putting out* systeem sprake is van geringe kapitaalsinvesteringen en de controle plaats vindt van de output. Als aan het eind negentiende eeuw ten gevolge van toen nieuwe technologieën (bijvoorbeeld in de staalproductie en de chemie) de kapitaalsintensiteit zodanig toenam dat deze niet meer door een individuele ondernemer of thuiswerker opgebracht kon worden en door derden, aandeelhouders, gefinancierd moest worden, worden daarmee ondernemingen verticaal geïntegreerd. Georganiseerd in de in hoofdstuk 4 beschreven MBE wordt daarmee het co-locatie beginsel verlaten en daarmee de in de klassieke economie veronderstelde prikkel om zo efficiënt mogelijk te werken. Omdat de aandeelhouders een zo hoog mogelijk rendement op het door hen geïnvesteerde vermogen verlangen, is het management van de onderneming gehouden de kapitaalsproductiviteit te maximaliseren en daartoe te streven naar een zo hoog mogelijke arbeidsproductiviteit. Naast dat dit de inzet vergde van efficiency verhogende technieken op de werkvloer (het *scientific management* van Taylor) vergde dit het kunnen beheersen van de lonen en de beloning van de arbeiders. Controle van de input (dat wil dus zeggen de arbeid) wordt dan belangrijker dan controle van de output.⁹⁴⁰ De centralisatie van de arbeid is hiervoor een voorwaarde.

Om de kapitaalsproductiviteit te maximaliseren, wat in de praktijk neerkwam op het maximaliseren van de bezettingsgraad van fysieke productiemiddelen, moest het management van de onderneming tal van onzekerheden elimineren. De onzekerheden in de toelevering van grondstoffen en de onzekerheden in de afzetmarkt werden gereduceerd door verticale integratie en schaalgrootte. De onzekerheid met betrekking tot de efficiency en de beloning van werknemers werd gereduceerd door het toepassen van zowel het *scientific management* als een systeem voor functiebeschrijvingen, functiewaarderingen, contractlonen en arbeidsverhoudingen om de onderhandelingen over aanpassing van lonen te reguleren.

Om deze redenen is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de theorie van instituties. Instituties hebben als functie onzekerheid en complexiteit te reduceren en

938 (North, 2005)

939 *Idib*

940 (Mokyr, 2002)

die functie vervult HRM ten tijde van de tweede industriële revolutie.⁹⁴¹

Deze institutionele rol is de basisrol van HRM in de onderneming, daarnaast kunnen overigens ook andere taken worden onderkend. Maar het is deze institutionele rol die de plaats en functie van HRM primair heeft bepaald in de twintigste eeuw en ook nu nog steeds impliciet als uitgangspunt heeft. Daarmee wordt dan ook duidelijk dat HRM in die ontwikkeling afhankelijk is van, steunt op het vennootschapsrecht en het arbeidsrecht (scheiding van kapitaal en arbeid), maar ook van informele instituties als de norm van werken voor een inkomen.

Tegelijk moest en moet het management ook onzekerheid absorberen om winst te kunnen maken (Knight 1921/2005). Vandaar dat het arbeidscontract als een *incomplete contract* werd opgesteld (Bolton and Dewatripont 2005, 489-493), wat het het management mogelijk maakte om onzekerheden uit de markt tot op zekere hoogte te absorberen binnen de organisatie van de onderneming. Omgekeerd vormt het arbeidscontract als *incomplete contract*, tezamen met het feit dat het eigendom van de kapitaalgoederen uitsluitend berust bij de vennootschap als werkgever, de basis voor het recht van het management om instructies te geven aan werknemers, die naar geldend arbeidsrecht, in redelijkheid ook opgevolgd moeten worden door de werknemer.

Contextuele variabelen zoals de sociale ontwikkeling van de arbeiders, de behoefte aan scholing die leidden tot de ontwikkeling van het welzijnswerk binnen bedrijven en *vocational education* zijn mede van invloed geweest op de vorming van de personeelsfunctie maar kunnen als secundair worden beschouwd.

Naast het hiervoor genoemde recht op instructie werden instrumenten als de op functiezwaarte gebaseerde functiebeschrijving en -beloningssystematiek, presatiemeting, werving en selectie en scholing ontwikkeld. Vakbonden ontstonden aan het eind van de 19e eeuw als reactie op de gebrekkige arbeidsomstandigheden en het onderhouden van relaties tussen de onderneming en het georganiseerd overleg leidde tot de *Industrial Relations*-functie van HRM. Binnen dat deel van de Amerikaanse ondernemingen waar de vakbonden geen vooraanstaande rol speelden, ontwikkelde zich, wat wordt genoemd het *welfare capitalism*, een alternatief voor georganiseerd overleg. Andere voorbeelden van institutionalisering van HRM vormen de beroepsopleidingen (als onderdeel van het curriculum van *business-schools*) en de beroepsverenigingen die begin van de 20e eeuw ontstonden.

941 Naast andere functies zoals de administratieve (het bijhouden van een personeelsbestand; het verzorgen van de salarisadministratie; het registreren en onderhouden van contracten; uitvoering van de wet- en regelgeving)

De verticaal geïntegreerde onderneming, georganiseerd in het concept van de MBE, is het gevolg van de destijds hoge transactiekosten in de markt. Dit leidde tot een groot potentieel voor *organizational slack* hetgeen rigide *command and control* systemen noodzakelijk maakte om, binnen de onderneming, de benodigde efficiency te bereiken. Het gevolg was het opheffen van het co-locatiebeginsel met als resultaat dat beslissingen niet langer werden genomen door personen die beschikten over de voor die beslissing relevante kennis en informatie en die hiermee ook in hun inkomen en persoonlijk vermogen worden geconfronteerd, positief en negatief, met alle economische gevolgen van de door hen genomen beslissing. Dit heeft geleid tot een vergroting van de *agency* kosten en om deze zo laag mogelijk te houden werd een (bureaucratisch) controlesysteem in het leven geroepen dat onder meer bestaat uit de functies management en control (met daarbinnen: management accounting en monitoring), de functie *industrial engineering* (in Nederland arbeidskunde), voor tijdsbewegingsstudies om de arbeidsproductiviteit te verhogen en de personeelsfunctie. Werving en selectie, functiebeschrijvingen en -waardering, scholing en (prestatie-)beoordeling waren de instrumenten die vanuit de personeelsfunctie daartoe werden gebruikt. Hiermee verdween de functie van de voorman die tot dusver verantwoordelijk was voor de werving en selectie en (vaststelling van de hoogte van) de beloning. Met behulp van genoemde instrumenten van HR was de manager in staat de processen op de werkvloer te bepalen gebaseerd op het recht op instructie. Het Taylorisme, gericht op de verhoging van de arbeidsproductiviteit, vervulde hierbij een essentiële rol. Mede als gevolg van een toename van het aantal lagen in de hiërarchie nam de groei van de centrale personeelsafdelingen toe. In de MBE, teruggaand op het Romeins recht, is sprake van een gepartitioneerde toepassing van het eigendomsrecht: het gebruiksrecht op activa wordt wel geattribueerd aan werknemers, maar het vruchtgebruik noch het vervreemdingsrecht niet.

Doordat het vervreemdingsrecht op activa bij het management van de onderneming blijft berusten (preciezer: het bestuur van de vennootschap waarin de onderneming is georganiseerd), in combinatie met het gegeven dat het vervreemdingsrecht in het geval van fysieke activa ook absoluut valt uit te oefenen, maakt het mogelijk dat het management van de onderneming controle heeft op de onderneming. Daartoe was eind 19e eeuw het eigendomsrecht gewijzigd van een recht op toegang toe tot een recht op uitsluiting van (mede ook om investeerders in patenten een *incentive* te verschaffen).

De MBE kan, gezien de welvaartsgroei, als succesvol worden beschouwd maar vanaf de tweede helft van de 20e eeuw is er sprake van een aantal veranderingen in de economische omgeving die de uitgangspunten van de MBE raken. Het gaat hierbij om:

- Wijziging in de eigendomsverhoudingen.
- Toename van de rol van persoonsgebonden (*tacit*) kennis waarmee de scheiding tussen kapitaal en arbeid ter discussie komt te staan.
- Verschuiving in machtsverhoudingen als gevolg van de dalende kosten van informatie en communicatie.
- Wijziging in het ontwerp van de interne organisatie als gevolg van een omslag van materiële activa naar immateriële activa en als gevolg van de dalende kosten van informatie en communicatie.
- Opkomst van informatiegoederen, waarbij informatie zowel grondstof wordt, als product en kapitaalgoed.
- Een verschuiving van generieke kennis (eenvoudig en goedkoop over te dragen) naar specifieke kennis (moeizaam en kostbaar om over te dragen)
- Verruiming van het kapitaal aanbod, in het bijzonder *venture capital*.

De belangrijkste functie die HRM in de Verenigde Staten heeft vervuld vanaf haar ontstaan aan het begin van de 20e eeuw was ondersteunend aan de arbeidsproductiviteit, die uiteindelijk ten goede kwam aan de aandeelhouders middels een stijging van de kapitaalsproductiviteit.

Als gevolg van het veranderende karakter van arbeid, waarbij persoonsgebonden kennis in belang toeneemt, vindt een verschuiving plaats van het eigendomsrecht in de richting van de werkkenden, zeker daar waar het gaat om kenniswerkers, maar niet uitsluitend, die dan ook een deel van het vruchtgebruik zullen opeisen. Het oorspronkelijke doel van het IPR, bescherming van de rechten van de uitvinders, zal weer in ere worden hersteld, gedeeltelijk op grond van de bestaande institutie patentrecht of op een andere wijze worden geregeld middels nieuwe instituties zoals reputatie of een vorm van *open source copyright*.⁹⁴²

Op eigendom van fysieke activa gebaseerde macht en structuur als sturend element verliezen hun functie binnen de onderneming omdat informatie goedkoper en vrij toegankelijk is geworden. Daarnaast speelt de tijd hier ook een rol zoals we zien bij de wetenschappelijke publicaties omdat het traditionele proces van *peer review* is ingehaald door de mogelijkheid die wordt geboden door internet om bijna in *real time* commentaar te leveren.

942 Bijvoorbeeld via de Creative Commons of Creative Barcode. In de wereld van de wetenschap valt een verschuiving waar te nemen van het copyright van wetenschappelijke artikelen. In de beta-wetenschappen bestaat sinds 1991 de website arXiv waar onderzoeks-artikelen worden gepubliceerd en waarvan het copyright van de auteur wordt overgedragen aan ArXiv of via Creative Commons opties wordt geregeld. Zie <http://arxiv.org/help/license>. Geraadpleegd 18 januari 2013. Bij de sociale wetenschappen speelt het in 1994 opgerichte SSRN een vergelijkbare rol. Zie <http://www.ssrn.com/>. Geraadpleegd op 21 januari 2013

De vraag is welke controlmechanismen hiervoor in de plaats komen. In het bijzonder geldt de vraag hoe het management van een onderneming in staat is of zal zijn om voor de onderneming personen als dragers van voor de onderneming kritische kennis aan de onderneming te binden. Jensen heeft gesteld dat als een werknemer de drager is van voor de onderneming kritische kennis in de zin van *tacit knowledge*, het arbeidscontract vervangen dient te worden door een leveringscontract omdat in zo'n geval de vennootschap niet over het vervreemdingsrecht beschikt van die kennis als activa voor de onderneming.⁹⁴³ De ZCP-constructie lijkt hier een uitdrukking van maar omdat de wetgever deze constructie niet tot een meetbare entiteit heeft gedefinieerd, maar heeft vast gehouden aan de bestaande wetgeving, is deze ZCP-constructie verworpen tot een oneigenlijk instrument voor de flexibilisering van de arbeid.

De ontwikkeling die HRM in Nederland heeft doorgemaakt is een andere dan die in de Verenigde Staten. Dit is vooral het gevolg van het feit dat de industrialisering in Nederland later op gang kwam dan in de Verenigde Staten. Daarnaast is de maatschappelijke context waarbinnen HRM is ontstaan in Nederland een andere dan die in de Verenigde Staten. In Nederland was sprake van *mimesis*⁹⁴⁴ waarbij wel de vorm werd overgenomen van de instituties terwijl deze niet dezelfde ontstaansgrond kenden zoals bijvoorbeeld functiewaarderingssystemen.⁹⁴⁵

Er zijn voorbeelden, uit de periode rond 1900, van Nederlandse ondernemingen die al vrij vroeg een sociaal beleid, soms met paternalistische trekjes, voerden (zoals Stork, de Delftse Gist- en Spiritusfabriek van Van Marken en andere) maar brede navolging vond dit niet. Op een aantal sociale terreinen (woningbouw, veiligheid, pensioenen, medezeggenschap) werden in de 20e eeuw initiatieven genomen door ondernemers; meestal bedoeld om de werving en binding te

943 (Jensen, 1998). Simon wijst er op dat het voor het goed functioneren van een organisatie noodzakelijk is dat een kritisch aantal leden van die organisatie zich identificeert met de doelen, de waarden, de markten, de technologie etc. van die organisatie (Simon, 1991).

944 (Scott, 2003) een van de drie door Scott genoemde en aan DiMaggio en Powell (DiMaggio & Powell, 1983) ontleende *bridging* mechanismen (naast dwang en normatief) die een rol kunnen spelen bij isomorfisme en die overeenkomen met de drie later te noemen pijlers van instituties.

945 Er zijn andere voorbeelden van instituties die zijn ontstaan op een bepaalde plaats en tijd en (later) met vrucht zijn gekopieerd. En voorbeeld hiervan is het dubbel boekhouden: ontstaan in Italië in de 15e eeuw en later wereldwijd en op grote schaal gekopieerd (met uitzondering van China). Van belang is de vraag welke functies instituties vervullen. Als ze voorzien in een behoefte en er sprake is van erkenning en aan de andere 'voorwaarden' zoals genoemd door Scott (Scott, 2008) zullen ze voortduren. Zolang ze geen functie vervullen, geen antwoord vormen op problemen, niet meer worden (h)erkend zal hun functie of uitsterven of van vorm veranderen. Het hangt ook af van de transactiekosten die er mee gemoeid zijn om de instituties in stand te houden of te vervangen. Met die dubbele boekhouding werd de onderneming een meetbare entiteit in termen van waarde, los van de waarde van het privé-vermogen van de eigenaren daarvan.

faciliteren maar het overheersende beeld is dat van een geleide markteconomie;⁹⁴⁶ een Nederlandse variant van het neo-corporatisme, waarbij de regie in handen was van wat Windmuller noemt een regulerende elite waar ondernemers, op nationaal niveau opererende vakbondsvertegenwoordigers, politici en deskundigen deel van uitmaakten. Een voor Nederland kenmerkend sociaal verschijnsel dat een belangrijke rol speelde bij het bevorderen van een grote eensgezindheid van de elite is de verzuiling waar vanaf het eind van de 19e eeuw sprake van was. Kenmerkend voor de verzuiling is de pacificatie-democratie waarbij er sprake is van een sterke verdeeldheid tussen de zuilen aan de basis maar van een grote loyaliteit binnen de zuilen ten opzichte van de leiders en van overkoepelende samenwerking tussen de leiders van de zuilen.⁹⁴⁷

Waar in de Verenigde Staten HRM vooral een ondersteunende functie vervulde op het niveau van de onderneming om te komen tot een grotere efficiency, werden in Nederland de arbeidsverhoudingen en –voorwaarden op nationaal niveau centraal vastgesteld binnen het kader van de geleide loonpolitiek die als instrument werd gebruikt om de arbeidsproductiviteit te vergroten. Op het niveau van de ondernemingen werd in Nederland weliswaar ook gebruik gemaakt van instrumenten die van oorsprong waren ontwikkeld in de Verenigde Staten (en daar werden ondersteund en versterkt door instituties zoals opleidingen en beroepsverenigingen) maar we zien dat, aanvullend hierop, specifiek Nederlandse instituties werden ontwikkeld zoals de SER en de STvdA, CAO's, een op nationaal niveau ontwikkeld systeem van functiebeschrijving en –waardering: de genormaliseerde methode die gezamenlijk de centrale functie van arbeidsverhoudingen en –voorwaarden ondersteunden. HRM werd op bedrijfsniveau echter niet geacht af te wijken van hetgeen op nationaal niveau was geregeld. Dat beperkte niet alleen de slagkracht van HRM maar was ook niet bevorderlijk voor het aanzien van de beroepsgroep.

Wanneer deze beschouwingen worden geanalyseerd vanuit het analyseschema van Williamson (zie hoofdstuk 1), kan het volgende worden geconstateerd. Op het hoogste niveau, L 1, valt een aantal ontwikkelingen waar te nemen ten aanzien van maatschappelijke waarden op het terrein van arbeid. Zo lijkt er sprake van een (geringe) verschuiving in de waarde die wordt toegekend aan (betaalde) arbeid. Er is sprake van discussie over beloning (met name van bestuurders en binnen de financiële sector) en er vindt discussie plaats over de rol van management. Ook de relatie publiek/privé verandert, niet in de laatste plaats onder invloed van de zogeheten sociale media. We zien dat terug in het discussieforum

946 (Nijhof & Berg, 2012), (Heerding, 1986a)

947 (Lijphart, 2008)

van HR-Community maar ook in het publieke debat.⁹⁴⁸ Het publieke debat, waarbij vaak wordt gesproken over de Balkenendenorm, wordt vooral normatief gevoerd en vanuit ethische opvattingen. De relatie met *performance* krijgt veel minder aandacht. Hoewel er vanuit de OECD en het IMF kritiek wordt geuit op de arbeidsproductiviteit in Nederland wordt vastgehouden aan part time werken hetgeen als een reflectie kan worden beschouwd van de Nederlandse arbeidsethos. Nieuwe ontwikkelingen (de opkomst van ZZP-ers) worden zoveel mogelijk geïncorporeerd binnen bestaande kaders en vanuit een modern paternalisme waarbij de zorg over goede pensioenregelingen voorop staat.

Wat betreft het tweede, institutionele niveau, L2, blijkt dat er in de wetgeving alleen marginale veranderingen plaats vinden bijvoorbeeld binnen het ontslagrecht of de beheersing van de werkloosheid. Het principe en de functie van CAO's en het algemeen verbindend verklaren hiervan worden bijvoorbeeld niet ter discussie gesteld. Het beginsel van volledige werkgelegenheid lijkt nog steeds leidend.

Het vraagstuk van het eigendom van de persoonsgebonden kennis wordt niet onderkend in de wetgeving noch in de overige instituties van de arbeidsmarkt, wel in de praktijk van overnames van bedrijven in de vorm van retentiebonussen. De nadruk ligt op efficiency op nationaal niveau: als de WAO te duur wordt, komt er een wet Poortwachter; het ontslagrecht wordt aangepast als het economisch minder gaat.

Op het niveau van governance, L3, zien we een beperkte opvatting over governance, als beheer. Van een principiële discussie zoals bepleit door Strikwerda,⁹⁴⁹ is vooralsnog geen sprake. De talrijke schandalen in de publieke sectoren van de laatste jaren hebben niet geleid tot een fundamentele discussie over een versterking van governance modellen door middel van wetgeving of op een andere wijze. Vanuit de zijde van HRM wordt op dit terrein weinig vernomen. Ondanks een aantal schrijnende incidenten ontbreekt het in Nederland, in tegenstelling tot de Verenigde Staten, nog steeds aan een wettelijke regeling ter bescherming van klokkenluiders.

Op het operationele, L 4, niveau zien we veel beweging. Issues die spelen zijn Het Nieuwe Werken (efficiency), HRM analytics, is er veel aandacht voor cultuurprogramma's, leiderschapontwikkeling en talentontwikkeling. Veel van deze activiteiten worden evenwel niet gekoppeld aan de grondbeginselen van HRM of aan de andere niveaus.⁹⁵⁰

948 (Verbrugge, 2004)

949 (Strikwerda, 2012)

950 Zie bijvoorbeeld: (Strikwerda, 2010a).

Samenvattend zien we dat de waarden uit de periode van de moderniteit niet langer vanzelfsprekend zijn, maar dit heeft nog niet geleid tot nieuwe wetgeving of fundamenteel andere governance modellen. Op niveau L1 en L4 is de activiteit het grootst maar er is geen sprake van een verbinding tussen deze niveaus.

Er lijkt daarnaast ook sprake van een zekere halfslachtigheid die ook wel wordt aangeduid als een gedoogcultuur: als er nieuwe wetten of richtlijnen worden afgekondigd, zoals in het geval van de Nederlandse Corporate Governance Code, is er geen sprake van *compliance*. Pas toe of leg uit is dan het motto. Hetzelfde geldt voor de Code Banken. CAO's worden opgesteld maar niet (volledig) nageleefd. Er is sprake van een geleide loonpolitiek maar er wordt wel zwart gewerkt. Een discrepantie tussen de theorie en de praktijk; tussen de leer en de werkelijkheid is een universeel verschijnsel en geen Nederlandse uitvinding maar op het sociaal-economische vlak wordt deze leer in Nederland wel omarmd.

Scott onderscheidt drie functies die instituties kunnen vervullen: een regulatieve, een normatieve en cultureel/cognitieve functie.⁹⁵¹ Indien er sprake is van *alignment* tussen deze drie pilaren kunnen instituties sterk zijn. Indien dit niet het geval is, is er sprake van verwarring en conflict. De analyse van de Nederlandse situatie van HRM wijst wat dit betreft op een verwarrende situatie. Van conflict is niet zo zeer sprake maar het is juist inherent aan de Nederlandse cultuur dat conflicten worden ingedamd.

7.2.2 Welke veranderingen kunnen we voorzien voor wat betreft de waarden, voorwaarden en structuren, functies en rollen van HRM?

Vanuit de institutionele theorie bezien is de vraag of de bestaande instituties zullen blijven voortbestaan gedurende de 21e eeuw, zich zullen aanpassen of dat zich nieuwe instituties zullen vormen. North durft geen voorspelling te doen over toekomstige institutionele ontwikkelingen.⁹⁵² Het niet-ergodische karakter van onze huidige wereld leent zich slecht voor het doen van succesvolle voorspellingen over hoe de mens zal reageren op nieuwe problemen.⁹⁵³ Enige relativisering ten aanzien van het doen van voorspellingen lijkt derhalve geboden voor zover het de waarschijnlijkheid betreft dat deze voorspellingen uitkomen. Als we er echter van uitgaan dat zich geen onverwachte en onvoorziene omstandigheden zullen voordoen is het wel mogelijk om in het ontstaan en de ontwikkeling van HRM een aantal regelmatigheden te onderscheiden die behulpzaam kunnen zijn,

951 (Scott, 2003)

952 (North, 2005)

953 'An ergodic economy is one in which the fundamental underlying structure of the economy is constant and therefore timeless. But the world we live in is non-ergodic—a world of continuous novel change; and comprehending the world that is evolving entails new theory, or at least modification of that which we possess.' *Op cit.* 16

zowel voor een nadere, theoretische ontwikkeling maar ook voor de beschrijving van toekomstige institutionele ontwikkelingen.

Volgens Suchman⁹⁵⁴ ontstaan nieuwe instituties als er sprake is van een als nieuw onderkend en herkend, terugkerend probleem waarop verschillende, zichtbare antwoorden van toepassing zijn. Als die antwoorden worden gecategoriseerd en vergeleken en er sprake is van een verspreiding van theorieën, ontstaan nieuwe instituties. Als we ons in eerste instantie beperken tot HRM in Nederland en wat hierover in de theorie te berde wordt gebracht zien we dat er niet of nauwelijks sprake is van een onderkenning van een probleem. Voor zover er al sprake is van theorievorming over HRM in Nederland wordt wel gerefereerd aan de functie van HRM of de relatie met performance⁹⁵⁵, maar de wijziging van de grondslagen van HRM wordt niet of globaal geproblematiseerd. De ontwikkeling van HRM wordt niet beschreven en het feit dat er sprake is van een fundamentele wijziging van die grondslagen is tot op heden nog onopgemerkt gebleven. Wel is er aandacht voor de uitingen en de gevolgen hiervan. De levendige discussie op het forum van HR Community over het onderwerp: *the end of management* vormt daar een voorbeeld van.

Uit het onderzoek blijkt dat er wel sprake is onder de beroepsgroep van het inzicht, soms op intuïtie gebaseerd, dat er binnen ondernemingen en instellingen sprake is van structurele veranderingen maar dat dit ten aanzien van HRM nog niet heeft geleid tot een herbezinning op de grondslagen.

In een aantal gevallen is er, binnen de cases, sprake van incidentele aanzetten voor het zoeken van oplossingen: vanuit de cases: de vraag naar 'sensemaking' op het operationele niveau bij Defensie; het feit dat bij Cordaid medewerkers beschouwd zouden moeten worden als kennismakelaars; de pogingen van Akzo-Nobel om alle medewerkers op een lijn te krijgen; de worsteling bij Air France KLM met de toenemende complexiteit van de cargo-business als gevolg van het feit dat het aantal partners en mogelijke combinaties sterk groeit; het zoeken naar de verhouding tussen ondernemerschap en medewerker bij TMC zijn voorbeelden van het zoeken naar antwoorden op nieuwe vragen die vanuit de primaire processen worden gesteld. Dit heeft er echter niet toe geleid dat de fundamentele vraag aan de orde wordt gesteld of de huidige HRM instrumenten (zoals functiewaarderingssystemen, beloningsvraagstukken, binding) nog wel geschikt zijn voor het oplossen van eigentijdse vraagstukken.

Voor de fases van institutievorming die zouden moeten volgen op de fase van probleemherkenning is de tijd nog niet aangebroken. Uit de data die afkomstig

954 Geciteerd door Scott: (Scott, 2008)

955 (Biemans, 2001; Biemans, 2007; Boselie, Paauwe, & Jansen, 2001)

zijn van het discussieforum blijkt dat er wel sprake is van een levendige discussie over een breed spectrum van onderwerpen die betrekking hebben op de rol en functie van HRM, maar deze discussies raken slechts zelden de veranderende grondslagen van HRM (zoals de veranderende rol van kennis, eigendom van kennis, *tacit knowledge*). Hierbij dient te worden aangetekend dat aan deze discussies slechts zelden wordt deelgenomen door 'de echte professionals'.⁹⁵⁶ Het kan zijn dat de noodzaak van veranderingen eerder door buitenstaanders zal worden waargenomen dan door de beroepsgroep zelf. Professionals kunnen zowel *carriers* zijn van instituties maar kunnen ook remmend werken als het gaat om de instandhouding ervan.⁹⁵⁷

De institutie-ontwikkeling bevindt zich in de eerste fasen, die van de probleemdefinitie en -ontwikkeling. Volgen we Suchman, dan is de kans dat zich nieuwe instituties zullen vormen op korte termijn klein omdat niet aan de voorwaarden van verandering is voldaan. Tenzij zich nieuwe problemen zullen voordoen. Blijft de mogelijkheid aanwezig dat instituties zullen veranderen of verdwijnen.

De waarden⁹⁵⁸ waar HRM op is gebaseerd worden bepaald door die van de onderneming of instelling en door de maatschappelijke waarden. Ulrich Beck wijst op de verschuiving van de maatschappelijke waarden in wat hij noemt het tijdperk van de tweede moderniteit.

De vraag is in welke mate deze verschuiving ook in Nederland aan de orde is. Opvattingen over arbeid, over de rol van vrijwilligerswerk lijken wel enigszins te verschuiven. De opkomst van ZZP-ers kan voor een deel worden verklaard vanuit de behoefte aan zelfstandigheid⁹⁵⁹ die we al kenden uit de psychologische literatuur. De reactie vanuit de regulerende elite, is die van incorporatie binnen de huidige structuur of een afwijzing. Ondernemingen lijken niet goed raad te weten hoe om te gaan met ZZP-ers en zetten intermediairs in hiermee om te gaan.⁹⁶⁰ Uit de interviews is niet expliciet gebleken dat waarden een belangrijke rol spelen. Het is niet waarschijnlijk dat HRM op korte termijn het voortouw zal nemen als het gaat om een discussie over waarden.

956 Hier worden overigens wel grappen over gemaakt. De deelnemers vragen zich zelf soms ook af waar de echte HRM-ers zijn. "Die zijn gewoon aan het werk en hebben geen tijd om deel te nemen aan dit soort discussies", merkte een van hen op.

957 Professor Anton Blok publiceert binnenkort een nieuw boek waarin hij aan zal tonen dat veel van de vernieuwingen in de wetenschap te danken zijn aan buitenstaanders (persoonlijke mededeling).

958 Met waarde wordt hier bedoeld hetgeen door een individu of groep als belangrijk wordt beschouwd. Een waarde kan in prescriptieve zin (de gewenste werkelijkheid) of in verbiedende zin (de niet gewenste werkelijkheid) worden beschreven. Zie (Strikwerda, 2008)

959 (Dekker, 2013)

960 Zie bijvoorbeeld de discussie op de site van Computable: <http://www.computable.nl/artikel/nieuws/loopbaan/4504977/1458016/ns-zoekt-zzpteams-voor-grote-ictklussen.html>. Geraadpleegd 1 juli 2012

In de Verenigde Staten is de invloed van HRM met name waarneembaar op het niveau van de onderneming.⁹⁶¹ Daarnaast speelde het socialiseren en scholen van de werkenden, wat vooral van belang was in de eerste helft van de 20^e eeuw, een belangrijke rol.

De functie die HRM vervulde in Nederland was een andere. Pas vanaf de tweede helft van de 20^e eeuw was er sprake van een zekere mate van institutionalisering. Vanaf de jaren zestig komen er beroepsgerichte opleidingen en vanaf 1962 is er een beroepsvereniging, de NVP. De functie die HRM vervulde, zeker in de eerste helft van de 20^e eeuw, was die van uitvoerder, op het operationele niveau (niveau 4). Er zijn in deze periode geen bewijzen of aanwijzingen dat HRM⁹⁶² een belangrijke rol heeft gespeeld bij de voorbereiding of totstandkoming van wetgeving of bij de maatschappelijke discussie over (actuele) HRM-gerelateerde onderwerpen.

De vraag welke functie en rol HRM zal vervullen zal worden bepaald door verschillende factoren waarvan het de vraag is of die alle bekend zijn en voorspelbaar. Het uitgangspunt wordt bepaald door de grondslagen van HRM, die liggen in de ontstaansgeschiedenis van de MBE, en betrekking hebben op de relatie arbeid en kapitaal waarbij de eigendomsvraag cruciaal is. Met de toename van het belang van de persoonsgebonden kennis hoeft arbeid niet langer beschouwd te worden als *commodity* en is de werkende eigenaar van zijn eigen kennis, wat het karakter van de arbeidsrelatie fundamenteel wijzigt of verandert in een leveringsrelatie. Dit leidt tot nieuwe vraagstukken van samenwerking (hetgeen bij kennisontwikkeling van essentieel belang is), beloning en binding. Dit is de vraag van het 'wat' die universeel is voor de HRM-functie. Op welke wijze HRM hier vorm aan zal geven is de vraag van het 'hoe'. Dit zal afhankelijk zijn van de (nationale) context. De drager van die veranderingen is de professional. Op dit moment is de Nederlandse professional zich hiervan nog slechts ten dele bewust. Het feit dat teams en kennis een belangrijke rol zullen spelen lijkt wel doorgedrongen maar dat de grondslagen van HRM wezenlijk zullen veranderen wordt nog niet opgemerkt. Er doen zich voldoende actuele vraagstukken voor waarbij HRM een belangrijke rol zou kunnen spelen, zowel op ondernemingsniveau als op nationaal niveau: de kwestie van de bonussen, de opkomst van ZZP-ers, het pensioen-vraagstuk, de vergrijzing, de vervangingsvraag, demotie, belangrijke ethische vraagstukken zoals de noodzaak voor een adequate wetgeving op het terrein van klokkenluiders, maar HRM is bij deze vraagstukken niet duidelijk zichtbaar en zeker niet leading voor zover dit kan worden waargenomen. Het Nederlandse

961 Functie wordt door van Doorn en Lammers gedefinieerd als "de werking die een verschijnsel uitoefent." "Een rol omvat het geheel van normen en verwachtingen, dat men koestert jegens personen in een bepaalde positie". (Doorn & Lammers, 1984)

962 Met HRM wordt hier bedoeld de beroepsgroep als geheel of de institutionele vertegenwoordigers hiervan zoals de beroepsvereniging NVP.

model waarbij de regulerende elite op nationaal niveau, vanuit de bestaande overlegstructuren en modellen de vraagstukken benadert is vooralsnog leidend al zien we een verzwakking in het georganiseerd overleg. De rol die HRM in de komende periode zal spelen zal voor een belangrijk deel worden bepaald door de instituties die buiten haar doemein vallen.

De institutionele grondslagen van HR zijn voor een gedeelte gecodificeerd in Boek 2 van het Burgerlijk Wetboek. In Nederland lijkt er onder juristen geen neiging te bestaan om de daarin vastgelegde scheiding van kapitaal en arbeid (door een werknemer of aandeelhouder ingebrachte kennis mag niet op de balans worden geactiveerd) ter discussie te stellen.⁹⁶³ Deels liggen de institutionele grondslagen van HR gecodificeerd in het arbeidsrecht, de hervormingen daar richten zich op flexibiliteit, niet op contractvormen waarbij ook de inbreng van kennis als kapitaal wordt erkend.

Het kan zijn dat andere disciplines (*legal, control, management accounting*) deze functie overnemen. In dat geval is voor HRM alleen nog een rol weggelegd op het operationele niveau. De kans is groot dat dat in Nederland zal gebeuren als we afgaan op de huidige waarnemingen. De huidige institutionele structuur leidt tot een vorm van *path dependency* die remmend werkt op vernieuwing. De relatief economische voorspoed waarin Nederland verkeert zou hierbij wel eens remmend kunnen werken.

7.2.3 Wat zijn de gevolgen voor de huidige en noodzakelijke specialisaties en professionele technieken?

Zelfs als HRM alleen een rol op het operationele terrein zal spelen, zullen nieuwe, op contributie gerichte beoordelings- en beloningssystemen moeten worden ontwikkeld. De ontwikkeling van deze technieken behoeven een theoretische en institutionele onderbouwing die nu nog ontbeert maar deze te ontwikkelen technieken vragen om een interdisciplinaire benadering (van recht, control, management accounting). Het feit dat er nu nog geen sprake is van een theoretische onderbouwing wil niet zeggen dat de ontwikkeling van dergelijke technieken niet plaatsvindt.⁹⁶⁴

963 De Wet Spreekrecht Ondernemingsraden moet worden beschouwd als symboolwetgeving.

964 Er worden in toenemende mate instrumenten ontwikkeld, veelal van goede kwaliteit maar niet altijd theoretisch onderbouwd. Zie bijvoorbeeld (Bontis & Fitz-enz, 2002; Ghoshal & Bartlett, 1997; Gratton & Ghoshal, 2003; Kaplan & Norton, 2004; Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003)

We zien dit bij bedrijven als IBM en Cap Gemini die hun informatie anders organiseren zodat die zichtbaar wordt, maar een daarop te baseren individuele beloning, wordt nog niet gesteund door wetgeving en arbeidsverhoudingen.⁹⁶⁵ We zien in de geschiedenis ook bij de ontwikkeling van de techniek dat *prescriptive knowledge* vooraf gaat aan *propositional knowledge*.⁹⁶⁶ Samenwerking op onderzoeksterrein tussen het HBO en WO zou hierbij wenselijk kunnen zijn maar de onderzoeksfunctie van het HBO bevindt zich nog in een te prematuur stadium om hier op korte termijn iets van te kunnen verwachten. Er is sprake van een verschil tussen de academische wereld van HRM en de onderwerpen waarover in de vaktijdschriften wordt gepubliceerd en op Internet wordt gediscussieerd. De discrepantie tussen de *theory of the firm*/organisatietheorie en de academische wereld van HRM is ook groot.

Om de toekomstige generaties HRM adviseurs te kunnen toerusten op hun taak zouden de curricula van de opleidingen in overeenstemming moeten worden gebracht met de te verwachten eisen die vanuit ondernemingen en instellingen aan de professionals worden gesteld. Naast een gedegen en eigentijdse kennis van de geschiedenis van het vakgebied⁹⁶⁷ lijkt kennis van de moderne stromingen in de economie (institutionele en transactionele theorie), bedrijfskunde, governance, en het recht vanuit een interdisciplinaire benadering onontbeerlijk.⁹⁶⁸ De HBO-opleidingen komen van oorsprong voort uit sociale academies en de invloed hiervan op de huidige curricula is nog steeds aanwijsbaar, bijvoorbeeld in de aandacht die wordt besteed aan vaardigheden. Voor gespecialiseerde technieken op het terrein van accounting en control bestaat nog weinig belangstelling. Onderwerpen als kennis over het ontwikkelen van nieuwe beoordelingssystemen, inclusief de juridische inbedding hiervan; het waarderen van tacit knowledge; het incorporeren van werkenden die niet aan de onderneming of instelling zijn verbonden middels een arbeidscontract, maar wel van essentieel belang voor het functioneren en voortbestaan van de onderneming of instelling; het ontwikkelen van sensing technieken zijn voor de toekomst van HRM belangrijk.

965 Zie voor het voorbeeld van IBM: (J. Strikwerda, 2012b) Het voorstel van Cap Gemini begin januari 2013 om de salarissen van oudere werknemers te verlagen in ruil voor baanbehoud leidde tot wisselende reacties; zie: <http://www.nrc.nl/carriere/2013/01/08/demotie-bij-capgemini-de-reacties/>

966 Zie hierover bijvoorbeeld (Mokyr, 2002)

967 Het is opvallend dat er tot op heden geen goed handboek voorhanden is dat is gewijd aan de geschiedenis en ontwikkeling van HRM in Nederland

968 Waarbij het van belang is meer aandacht te besteden aan een vorm van permanente, hoogwaardige bijscholing van HBO-docenten die ook gewaardeerd dient te worden.

7.2.4 Wat zijn de mogelijke implicaties voor de ontwikkeling van HRM voor het arbeidsrecht en voor het bestuur van ondernemingen?

Het huidige arbeidsrecht vormt, evenals het stelsel van het sociale recht dat hiermee verband houdt (ziektewet, werkloosheidswetten, arbo) de reflectie van de sociale structuur van de 20e eeuw. Dat past ook in het beginsel van de scheiding van kapitaal en arbeid zoals dat is vastgelegd in deel II van het Burgerlijk Wetboek. In het advies van de SER over ZZP-ers uit 2010 wordt voorgesteld om ZZP-ers te beschouwen als ondernemers. Het feit dat de moderne kenniswerkers, die zich in toenemende mate als ZZP-er organiseren, eigenaar is van de (persoonsgebonden, tacit) kennis vraagt om nieuwe juridische constructies, waarvan het de vraag is of deze nog onderdeel kunnen uitmaken van het arbeidsrecht. Het is denkbaar dat dit het midden zal moeten vinden tussen een nieuwe vorm van IPR, arbeidsrecht en contractrecht, aan te duiden als kennisrecht. Complicerende factor hierbij is dat de ontwikkeling van kennis het meest vruchtbaar lijkt te zijn als er sprake is van kennisdeling. Voor een deel worden er vanuit de praktijk concrete oplossingen voor ontwikkeld⁹⁶⁹ maar de vraag is of dergelijke constructies ook toepasbaar zijn buiten de creatieve en de kennissector waar ze nu veelal worden toegepast. In de wereld van de wetenschap zien we een verschuiving waarbij de kennis tot dusverre uitsluitend werd gepubliceerd in wetenschappelijke tijdschriften waarvan het eigendom in handen was van commerciële uitgevers. Hierop komt steeds meer kritiek.

Andere eigendomsverhoudingen zullen van invloed zijn op het bestuur van de onderneming. Zolang de juridische onderbouwing er nog niet is zal het waarschijnlijk nog wel geruime tijd duren voor dit zichtbaar wordt, zeker bij grote ondernemingen maar bij kleinere ondernemingen, die in principe flexibeler zijn in het aanpassen van de structuur, zou dit eerder het geval kunnen zijn.

Bij publieke instellingen is de noodzaak om structuurwijzigingen door te voeren groter. Het aantal voorbeelden van wanbeheer en mismanagement in het onderwijs (Inholland, Amarantis), de zorgsector (Meavita, Philadelphia) en Woningbouwcoöperaties (SGBB, Rochdale, Vestia, Laurentius, Woonbron) vormen daar voorbeelden van. De publieke discussies en verontwaardiging over de hoogte van de salarissen en premies van bestuurders van publieke instellingen kunnen daar aan worden toegevoegd. Zeker in een tijd waarin de overheid moet bezuinigen trekken dergelijke kwesties de nodige aandacht.

969 Zie Creative Commons, Creative Barcode

7.2.5 Is er sprake van een paradigmawisseling van HRM en zo ja, wat zal het nieuwe paradigma zijn?

Een paradigmawisseling wordt ingegeven doordat verschijnselen niet meer kunnen worden verklaard vanuit de bestaande theorie. De bestaande theorie ontbreekt echter althans voor zover het gaat om een alomvattende theorie die HRM verklaart vanuit de grondslagen. Daarnaast is de vraag of het paradigma waarop HRM in Nederland is gebaseerd eenduidig is of dat er sprake is van meerdere of samengestelde paradigma's.

Dit alles laat onverlet dat het meest wezenlijke kenmerk van HRM de scheiding betreft van kapitaal en arbeid.⁹⁷⁰ In Nederland heeft dit geleid tot een HRM dat de tegenstellingen tussen kapitaal en arbeid zoveel mogelijk verkleint en overbrugt. Dit verklaart ook de ambivalentie in wetgeving en advisering. De eisen die door werkgevers aan een personeelsbeleid worden gesteld zijn die van harmonie, continuïteit, mensgerichtheid en genuanceerdheid. HRM is ondergeschikt aan de centraal vastgestelde loonpolitiek en de mate van collectiviteit is groot. Hoewel er vanaf de tweede helft van de 20e eeuw sprake is van een eerste aanzet tot een grotere institutionalisering heeft dit voornamelijk niet geleid tot een paradigmawisseling.

We zien in het vakgebied business administration wel de ontwikkeling van een feitelijke paradigma verandering in het besturen van de onderneming, in de vorm van de overgang naar de *information based organization* (als opvolger van de *command & control organization*), in de vorm van *information based empowerment*, in de vorm van de overgang van *resource allocation* naar *resource mobilization*, in de vorm van *budget-driven strategy execution* naar *cause-and-effect based strategy execution*, in de vorm van de overgang van *management by objectives* naar *management by values*, etc. Die paradigmatische overgang impliceert dus een paradigmaverandering voor HRM, zoals ook voor andere functies als management control, strategie e.d. Maar het vakgebied HRM heeft deze paradigma wisseling die gaande is in de business administration die overigens nog niet duidelijk gecodificeerd is anders dan in case-beschrijvingen, nog niet gezien. Omgekeerd kan de vraag zijn welke initiatieven HRM zou kunnen nemen, gezien de economische rol van persoonsgebonden kennis/human capital, om tot de noodzakelijke institutionele en paradigmatische veranderingen te komen. Het lijkt er op dat in ieder geval in Nederland vanuit de discipline HRM geen initiatieven worden genomen richting de wetgeving, zoals geïmpliceerd door de toenemende economische rol van human capital. Het is opvallend dat de analyses daarvan komen uit de hoek van de economie (Arrow) en corporate finance (Jensen).

970 Vastgelegd in Boek 2 van het BW in de artikelen 63h en 80b die bepalen dat commissarissen niet in dienst kunnen zijn bij de onderneming en dat indien inbreng anders dan in geld is overeengekomen, hetgeen wordt ingebracht naar economische maatstaven moet worden gewaardeerd. Het recht op het verrichten van arbeid of diensten niet kan worden ingebracht in de onderneming.

Van een paradigmawisseling zal alleen sprake zijn als hiertoe een noodzaak is. Objectief gezien lijkt die noodzaak aanwezig: de toename van de aantallen ZZP-ers, de afname van de representativiteit van de vakbonden en (wellicht als gevolg daarvan) de geringere rol die CAO's in de toekomst zullen spelen, gevoegd bij de toenemende rol die de persoonsgebonden kennis speelt bij arbeid en het feit dat dit niet aansluit op het vigerende paradigma van scheiding van kapitaal en arbeid, zouden de aanleiding kunnen vormen voor een nieuw paradigma van HRM. Van belang hierbij is de ondersteunende rol die opleidingen van HRM professionals en beroepsverenigingen of vergelijkbare netwerken hierbij zullen spelen. Indien er sprake zou zijn van een theoretisch kader dat deze ontwikkelingen duidt en in een perspectief plaatst, zou dat de ontwikkeling van HRM kunnen versterken. Buiten Nederland zien we, zoals gezegd, verschillende voorbeelden waarbij nieuwe modellen en instrumenten worden ontwikkeld voor beoordeling en prestatie management. In de wereld van de accountancy en de OECD zien we een zoeken naar nieuwe definities van *intangible capital*.

Incidenteel is er in de praktijk sprake van interessante nieuwe initiatieven. Zo gaat de zorginstelling Buurtzorg, waar 6000 mensen werken, er prat op een overhead te hebben van slechts 1% en alle HRM taken over te laten aan de zelfsturende teams. De case van TMC kent ook geen HRM afdeling. Er zijn nieuwe apps in ontwikkeling die bevorderen dat medewerkers zelf feed back kunnen vragen aan hun collega's.⁹⁷¹ Veel HRM activiteiten die voorheen door de onderneming zelf werden uitgevoerd zijn tegenwoordig geoutsourced of geautomatiseerd, veelal in de vorm van *employee self service* (ESS) systemen.

De ontwikkeling dat de werkenden in toenemende mate de instrumenten in handen krijgen of nemen en daarmee zelf feed back vragen, zelf met voorstellen komen voor contracten zoals bijvoorbeeld in het geval van de ZZP-ers, past in de ontwikkeling dat er weer sprake is van collocatie. Hiermee zal de rol van HRM veranderen waarbij niet alleen de ontwikkeling van human capital centraal zal staan waarbij een regisseursrol, gezien de zelfstandige positie van de kenniswerkers, het meest voor de hand lijkt te liggen naast het ontwikkelen van nieuwe beloningssystemen en nieuwe arbeidsrechtelijke modellen. De elementen van een nieuw HR paradigma bestaan dan uit contributiegerichtheid, kennisdistributie en -waardering, mede-eigenaarschap.

971 Zie Katch <http://www.katch-app.com/>. Geraadpleegd op 21 januari 2013.

7.3 Terug naar de hoofdvraag

De vraag of de huidige arbeidsmarktinstituties adequaat zijn voor het oplossen van de hedendaagse arbeidsvraagstukken dient ontkennend te worden beantwoord. Niet alleen belemmeren de huidige instituties het zicht op de veranderende werkelijkheid, de in Nederland gegroeide cultuur van de pacificatie-democratie lijkt erg sterk verankerd en wordt nog steeds als leidend beginsel gevolgd. Het ontbreekt aan voldoende tegenwicht vanuit de beroepsgroep (die hiervoor nog te weinig institutioneel is ontwikkeld) en vanuit de wetenschap wordt het probleem nog onvoldoende onderkend waarbij het de vraag is, als deze onderkenning er wel zou zijn, dit wel voldoende effect zou sorteren.

In tegenstelling tot in andere landen (zoals in Scandinavië, Canada, Australië, de Verenigde Staten) worden in Nederland slechts incidenteel nieuwe beoordelingsmodellen of instrumenten om de contributie die medewerkers leveren aan de ondernemingsresultaten, ontwikkeld. Ook wordt in die landengezocht naar een nadere uitwerking en het meetbaarheid van *intangible capital*. De discussie over de kenniseconomie wordt in Nederland gevoerd vanuit verouderde institutionele modellen en wordt niet in verband gebracht met nieuwe arbeidsverhoudingen.⁹⁷² De wijze waarop de groei van de ZZP-sector wordt benaderd is illustratief. In plaats van het ontwikkelen van een modern, innovatief stelsel wordt ofwel de nadruk gelegd op dat deel van de ZZP-populatie die worden gedwongen tot het ZZP-erschap of ZZP-ers worden zoveel mogelijk geïncorporeerd binnen de bestaande wetgeving. Alleen als er sprake is van een onderkenning van het probleem bestaat de kans dat bestaande instituties worden aangepast of dat zich nieuwe instituties ontwikkelen. De kans is groot dat dit alleen het geval zal zijn als de noodzaak hiertoe sterk aanwezig is, bijvoorbeeld als kenniswerkers (op grote schaal) vertrekken naar Scandinavië⁹⁷³ of de Verenigde Staten of als bedrijven zich vestigen in landen die wel hun instituties hebben aangepast, zodanig dat de contributie van kenniswerkers aan het resultaat van de onderneming wel wordt gewaardeerd in de vorm van een belonings- en/of eigendomssystematiek.

Op basis van de onderzoeksgegevens kan worden geconcludeerd dat de 21e eeuw een gedifferentieerd scala van HRM-functies en rollen zal vertonen. Een gedeelte zal blijven zoals het is en gebruik blijven maken van de bestaande instrumenten. Dit zal het geval zijn in die sectoren die niet te maken hebben met de druk om te veranderen en waar generalistische, gecodeerde kennis belangrijker is dan *tacit knowledge* en arbeid als commodity zal worden beschouwd. In een aantal

972 Zie bijvoorbeeld de wijze waarop het MKB wordt gestimuleerd

973 De emigratie naar Zweden lijkt de laatste tien jaar toe te nemen maar het ontbreekt aan de juiste informatie om vast te stellen of er sprake is van een positief migratiesaldo. Of het hier kenniswerkers betreft is niet bekend.

sectoren, waar de druk om te innoveren zich wel voordoet vanwege concurrentie (zoals in de creatieve sector) of waar sprake is van krapte op de arbeidsmarkt is de kans groter dat zich nieuwe HR instrumenten zullen ontwikkelen (TMC is hier een voorbeeld van). Dit zal vooral het geval zijn binnen die sectoren waar sprake is van specialisatie van arbeid en waar de kennis persoonsgebonden is. Een van de sectoren waar zich op onderdelen op korte termijn opvallende ontwikkelingen voordoen is de sector onderzoek.

Het gelijktijdig naast elkaar voorkomen van de verschillende institutionele verhoudingen kan leiden tot verwarring en conflict omdat aan oude instituties in operationele zin zal worden vastgehouden (de Nederlandse arbeidsverhoudingen, wetgeving, de SER), terwijl de grondslagen van die instituties geërodeerd zijn of in hun tegendeel zijn gaan verkeren.

Wil Nederland zijn koers en positie vinden in de kennis economie van de 21e eeuw, zal gewerkt moeten worden aan daarop gerichte institutionele vernieuwing. Een probleem hierbij is dat de vernieuwing uiteindelijk institutioneel moet worden vertaald (in wet- en regelgeving) door dezelfde actoren die nu onderdeel uitmaken van 'de regulerende elite'. Teulings houdt in 1996 een pleidooi voor het vasthouden aan het corporatistische model omdat dit tot dan toe succesvol was, met name op macro-economisch terrein.⁹⁷⁴ De vraag is of de zich wijzigende institutionele economische grondslagen niet zouden moeten leiden tot een herziening van het corporatistische model al was het alleen al vanwege de veranderende relatie tussen werknemers en werkgevers en de afnemende rol van de overheid. Daarnaast speelt dat het vernieuwen van de institutionele grondslagen van de ondernemingswijze voortbrenging, en daarmee ook van HRM, een internationaal vraagstuk is. Ondermeer zal nodig zijn om de dominantie van het huidige denken over corporate governance te wijzigen. Ook zullen vernieuwingen nodig zijn in de internationale boekhoudregels, immers deze staan de activering van investeringen in immateriële activa in de weg en daarmee investeringen in kennis.

Gegeven de institutionele afhankelijkheid van HRM kan HRM zich niet zelfstandig transformeren binnen de kenniseconomie.

De vraag is of de recente trend om oplossingen te zoeken op het operationele vlak (zoals het meten van human capital, HR analytics, ROI) tot structurele resultaten zullen leiden gezien het feit dat immateriële activa niet als zelfstandig fenomeen economisch gewaardeerd kan worden. Dit is ook daarom maatschappelijk van belang omdat zolang de institutionele context niet wordt aangepast het ook onmogelijk is om een juiste grondslag voor bonussen te definiëren, immers bepaalde

974 (Teulings, 1996)

bonussen zijn in feite dividend op ingebracht kapitaal in de vorm van kennis, maar zolang daarvoor geen wettelijke grondslag bestaat is een juiste waardering niet mogelijk, maar is het ook niet mogelijk onderscheid te maken tussen bonussen als *incentive* op ingebracht kapitaal in de vorm van kennis, en bonussen die in feite gewoon *rent seeking* zijn.

7.4 Discussie

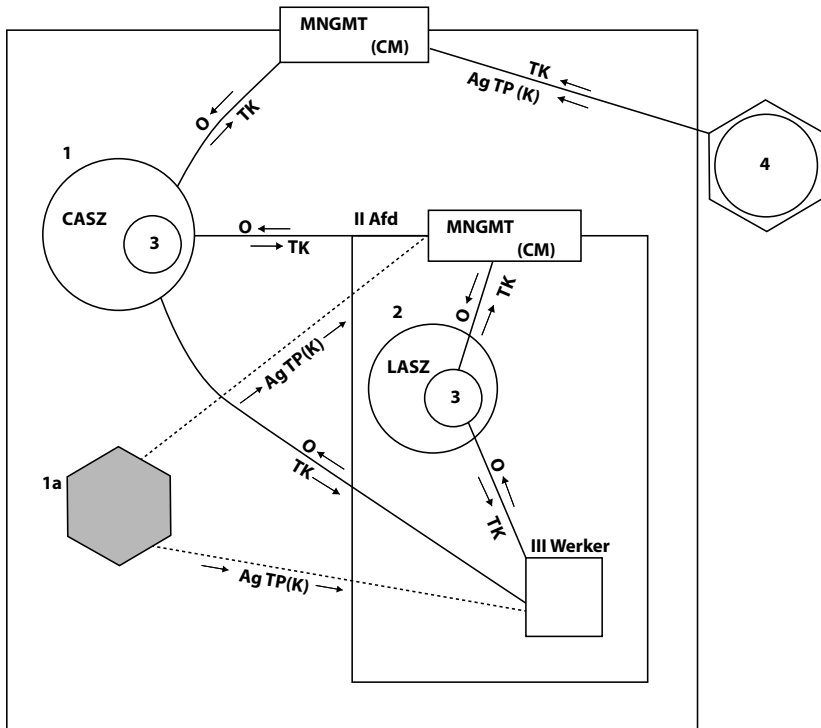
Onderzoek beschrijft de stand van zaken van een bepaald onderwerp op een bepaald moment en identificeert nieuwe mogelijkheden die nog niet operationeel zijn. Ook al is in het onderhavige onderzoek getracht de ontwikkeling van HRM te beschrijven, blijft het verslag een statisch element in een dynamisch proces. De relatief willekeurige keuze van zes cases is beperkt en de vraag is of zes geheel andere ondernemingen en instellingen een ander beeld zouden hebben gegeven. Dat is denkbaar hoewel het beeld dat vanuit de cases wordt gegeven niet lijkt af te wijken van het beeld dat opdoemt aan de hand van de analyse van de forumdiscussie, de andere waarnemingen en de vakliteratuur. Ook kan de vraag gesteld worden waarom niet actiever is gezocht naar voorbeelden van HRM of HRM adviseurs die exponenten zijn van een nieuw HRM? Dit had gekund maar een dergelijke aanpak zou geen beeld hebben opgeleverd van de actuele stand van zaken van HRM over de hele linie. Soms worden eigentijdse stromingen binnen HRM zoals Het Nieuwe Werken, HRM analytics, gedifferentieerd HRM en dergelijke wel beschouwd als exponenten hiervan.

Er zijn nog meer beperkingen aan dit onderzoek die er toe leiden om de conclusies met de nodige voorzichtigheid te hanteren. Zo heeft de codering van de interviews zijn zwaktes. De vooronderstelling van de gehanteerde wijze van codering is dat alle geïnterviewden hetzelfde bedoelen als ze een bepaald begrip hantieren.⁹⁷⁵ Dit is niet voor alle begrippen even relevant. De exacte duiding van een begrip als aannamebeleid, jaarcontract of uitzendbureau kan verschillen maar de betekenis zal over het algemeen duidelijk zijn. Andere begrippen zoals functie, leiderschap, resultaten zijn in veel sterkere mate polyïnterpreteerbaar. Er is van uitgegaan dat er, *grosso modo*, sprake is van enige eenduidigheid bij het hanteren van dergelijke begrippen. Voorzichtigheid blijft hier echter geboden. Op de beperkingen van het gebruik van (vak-)taal is gewezen. Nadere, taalkundige, analyses van hetgeen door geïnterviewden gezegd en bedoeld overstijgen het bestek van dit onderzoek maar zouden kunnen leiden tot andere conclusies. Ook is gewezen op de beperkingen van de gender-aspecten van het onderzoek naar HRM.

975 Dezelfde vraag kan overigens gesteld worden bij veel kwantitatief onderzoek dat veelal is gebaseerd op surveys waarbij dezelfde vraag aan de orde is maar waar dit vraagstuk niet altijd uitputtend aan de orde wordt gesteld.

Hoe belangrijk de genoemde nuanceringsen en mogelijke aanvullingen op dit onderzoek ook zijn, aan de conclusie dat een herbezinning op de grondslagen van HRM noodzakelijk is blijft onverkort van kracht. De sleutel voor de ontwikkeling van een vorm van HRM die beter aansluit op de huidige en toekomstige ontwikkelingen binnen de economie dan de bestaande instituties, ligt waarschijnlijk bij de toekomstige generaties en hier zou het (hoger) onderwijs een niet te onderschatten rol bij kunnen spelen; wellicht nog meer dan de beroepsgroep hoewel ook hiervoor geldt dat er sprake zou moeten zijn van en/en in plaats van of/of.

Bijlage 1 Voorbeeld van een beeld van de afdeling Sociale Zaken



De ontvangende systemen

- I totale arbeidsorganisatie
- II een bedrijfsonderdeel/afdeling
- III een werker

zijn getekend als rechthoeken.

De complementaire systemen

- 1 centrale afdeling Sociale Zaken (CASZ)
- 2 lokale afdeling Sociale Zaken (LASZ)
- 3 een sociale functionaris
- 4 een externe adviseur

zijn getekend als cirkels.

De agogisch dienstverlenende systemen 1a en 4a zijn getekend als zeshoeken.

De agogisch toevoegende rollen zijn aangeduid met: Ag TP (K).

Bijlage 2 Overzicht geïnterviewden en deelnemers aan intervisiegroep

Naam		Functie (ten tijde van het interview)	Case
J.K. den	Bakker	Manager P&O	Cordaid
F.	Bierkens	Programmamanager Functiegebouw Rijk	BZK
E.B.	Brust	Beleidsadviseur	Defensie
E.H.	Dekker	Plv. hoofd afdeling personeelsbeleid & rechtspositie	Defensie
H. van	Dijk	Projectleider/I & A adviseur	BZK
Mw. B.	Feenstra	Senior Beleidsmedewerker	BZK
S.	Fremder	Director Global Human Resources Systems	Akzo
J. van	Gelder	Controller	KLM
R. van	Gerwen	Directeur TMC Manufacturing Support	TMC
W.	Hag	Coördinator Taakveld Inzetbaarheid	BZK
T.	Hermans	Directeur	TMC
H.	Itzig Heine	Directeur Personeelsbeleid	Defensie
B.	Jurg	Consultant TMC Embedded	TMC
P.	Konijn	Manager Beleid en Evaluatie	Cordaid
M.C. de	Kruif, de	Plaatsvervangend Commandant Landstrijdkrachten	Defensie
P.	Kuiper	Coördinator Identiteit	Cordaid
L. de	Lange	Human Resources Manager	Akzo
E.E.	Lobbezoo	Executive Officer CIMIC	Defensie
W. R. van de	Mast	Commandant Vliegbasis	Defensie
M.	Mollen	Business Controller TMC Holding	TMC
R.G.J.	Neijenhuis	Hoofd Sectie G1 CLAS	Defensie
Mw. J.	Nelis	Coördinerend beleidsmedewerker	BZK
D.	Nijssen	Vice President Human Resources and Organisation	KLM
F.	Pakvis	Human Resource Officer Expats	Cordaid
J. P.	Schoenaers	Cluster Director Benelux	Akzo
A.G.H.M.	Schoonderbeek	CLAS	Defensie
Mw. E. H.	Schreuder	Hoofd Afdeling Personeel Rijk. DPOIR	BZK
E.J.	Sligting	HR Manager KLM Cargo	KLM
R. P. van	Slingerland	Programmamanager	BZK
P.	Vercelli	Director Human Resources Decorative Paints CE	Akzo
E.	Witgen	Finance Director Planning & Strategy	KLM
B.	Wulfse	Commandant Joint Task Force Counter-IED	Defensie

Geïnterviewde resource persons	
A. van Berkum	Consultant Betula Group
R. Bijkersma	Corporate Director Human Resources TenCate
A. Enthoven	Directeur Inventheon
P.F. van der Heijden	Hoogleraar Internationaal Arbeidsrecht/rector RUL
Mw. L. Jaspers	Juriste/partner Yellow Research
H. Karssen	Consultant Karssen Advies
F. Kluytmans	Hoogleraar Strategisch HRM
S. Krommendam	HR Director for Global Functions in Europe; Unilever
K. Limperg	Advocaat De Brauw Blackstone Westbroek N.V.
Mw. A. Margeniantu	HR Manager Liberty Global
R. Rademakers	Heineken Beer Systems
Mw. A. Willenborg	Managing Director MediaCatalyst

Deelnemers intervisiegroep
Mw. S. Kamphuis
Mw. D. Poort
Mw. I. Deckers
Mw. T. Ulrich
Mw. J. Blom
V. Zijlstra
Mw. M. Leeuwenburgh
Mw. F. Lansbergen

Bijlage 3 Bedrijfsbezoeken en overige activiteiten van NVP

10-11-2009	Arbeidsrecht in de praktijk
10-6-2010	Boekbespreking 'De toekomst van werk'
16-6-2010	Symposium Generatieleren
12-10-2010	Bedrijfsbezoek: Een kijkje achter de schermen bij LinkedIn
25-11-2010	NVP Jaarcongres 'What's cooking in HRM?'
7-12-2010	How ING manages a Global Blended Learning Approach'
14-2-2011	Employee Engagement at Shell
31-3-2011	Flexibilisering bij TNT
6-7-2011	Wat is het geheim van een succesvol familiebedrijf zoals Deen Supermarkten
2-12-2011	Bedrijfsbezoek Microsoft, Het Nieuwe Werken LIVE

Bijlage 4 Overzicht bezochte ondernemingen en instellingen in verband met stages en (afstudeer-)opdrachten van studenten van de opleiding HRM van de Hogeschool van Amsterdam tussen 2007 en 2012

American Express
App Agents
Artis Natura Magistra
Beeld en Geluid
Boekel de Nerée
Bravilor
Bull
Centro Cultural de Hispanohablantes
Confessioneel Primair Onderwijs Waterland (CPOW)
Connect, technisch uitzendbureau
Cordares
Crea
de Baak
Deen Supermarkten
Deutsche Bank Nederland
Effactory
Fairfood International
Fortis Bank Nederland
Fortress
G4S
Gemeente Amsterdam Bestuursdienst
Gemeente Amsterdam Dienstverlening en Facilitair Management
Gemeente Amsterdam Stadsdeel Noord
Gemeente Amsterdam Stadsdeel Oost
Generali
Health City
Heliomare
Hockey Republic
Hospitality Circle Group
Hunkemöller
Info Support

ING
Kamer van Koophandel Rotterdam
Katch!
Knowmads
KPN
LeasePlan
Manpower Hoorn
Mexx
Millward Brown
Minkema College
Nationale Postcode Loterij
Nayak Aircraft Service Nederland
Ordina
Partij van de Arbeid
Pro Rail
Rabobank Zaanstreek
Radio Nederland Wereldomroep
Rijkswaterstaat
Schiphol Group
SOS International
Stichting Woon en Zorg
Streetmodels
Telfort
The Grand
UWV
Vesting Finance
VideoRecruitment
Waterlandziekenhuis

Bijlage 5 Checklist voor de interviews voor de cases

- Welke veranderingen binnen de structuur van de onderneming of instelling vinden momenteel plaats en waardoor worden deze beïnvloed?
- Is er sprake van (expliciet) HRM beleid op corporate niveau en/of op het niveau van een unit?
- Is het HRM-beleid (of de implementatie hiervan) veranderd ten gevolge van de veranderende structuur en zo ja op welke wijze?
- Op welke wijze is de praktijk van HRM verbonden met de vragen/problemen die de huidige structuur oproept (bijvoorbeeld ten aanzien van de gezagsrelaties, de verantwoordelijkheden/bevoegdheden/middelen, beloningssystematiek) en in bredere zijn (organisatiecultuur, samenwerkingspatronen)?
- Welke andere vraagstukken op het terrein van HRM zijn opgekomen/gesignaleerd als gevolg van of in relatie tot de structuur en hoe zijn deze in de praktijk aangepakt?
- Wat is de relatie tussen de structuur en de arbeidsrechtelijke aspecten (is er sprake van daadwerkelijke of gewenste aanpassingen in de arbeidsrechtelijke contracten/CAO's; overige wet- en regelgeving; knelpunten)?
- Is het vraagstuk van de eigendom van (door medewerkers ontwikkelde) kennis aan de orde binnen de onderneming/instelling en zo ja, op welke wijze en welke (juridische) arrangementen worden er getroffen?

Bijlage 6 Samenvatting van het onderzoek gebruikt bij de interviews

Probleemstelling onderzoek Peter Blok
 Hoe zal HRM zich ontwikkelen in de economie van de 21e eeuw ten gevolge van institutionele en operationele ontwikkelingen in de economie



Niveau's van sociale analyse, O. Williamson (2000)

	<i>Level</i>	<i>Frequency (years)</i>	<i>Purpose</i>
L1	Embeddedness Informal institutions, customs, traditions, norms, religions	10 ² to 10 ³	Often non-calculative; spontaneous
L2	Institutional environment "Formal rules of the game" Esp. property (Polity, Judiciary, bureaucracy)	10 to 10 ²	Get the institutional environment right 1st order economizing
L3	Governance "Play of the game"	1 to 10	Get the governance structures right 2nd order economizing
L4	Resource allocation and employment Prices and quantities	continuous	Get the marginal conditions right 3rd order economizing

Dataverzameling

Cases { Historisch
Actueel

Interviews
Intervisiegroep

Vergelijken

Historische cases	Actuele cases
Waarden	Waarden
Voorwaarden	Voorwaarden
Structuren	Structuren
Implementatie	Implementatie

Bijlage 7 Meest voorkomende HRM items

I. Internationale HRM issues

1. Paauwe: HRM and performance⁹⁷⁶	
I. HRM activities	
	Coaching
	Decentralization
	Employment security
	Formal procedures
	HR planning
	Information sharing
	Internally consistent HR bundles
	More autonomy
	Opportunities for internal promotions
	Participation (consultation)
	Recruitment and selection
	Rewards
	Training
II. Impact van HRM outcomes op performance	
	Employee involvement/trust/loyalty/commitment
	Employee motivation
	Employee presence
	Employee retention (the reverse of employee turnover)
	Employee satisfaction
	Social climate between workers and management

976 (Paauwe, 2004) Dit overzicht is gebaseerd op een analyse van een aantal empirische studies over HRM en performance uit de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Nederland

2. Huselid, Jackson, Schuler⁹⁷⁷	
I. Strategic HRM effectiveness	
	Advance issue identification/strategic studies
	(employee and manager) Communications
	Employee participation and empowerment
	Management and executive development
	Succession and development planning for managers
	Teamwork
	Work/family programs
	Workforce planning-flexibility and deployment
	Workforce productivity and quality of output
II Technical HRM effectiveness	
	Assessing employee attitudes
	Benefits and services
	Compensation
	EEO ⁹⁷⁸ for females, minorities etc.
	Employee education and training
	Employee/industrial relations
	Human resource information systems
	Management of labour costs
	Performance appraisal
	Recruiting and training
	Retirement strategies

3. Pfeffer⁹⁷⁹	
	Comparatively high compensation contingent on organizational performance
	Employment security
	Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization.
	Extensive training
	Reduced status distinctions and barriers including dress, language, office arrangements, wage differences across levels
	Selective hiring of new personnel
	Self-managed teams and decentralization of decision making as the basic principles of organizational design

977 (Huselid, Jackson, & Schuler, 1997) Gebaseerd op een survey-ondertzoek naar de effectiviteit van HRM onder 293 Amerikaanse bedrijven

978 Equal Employment Opportunity: voorkeursbeleid voor specifieke categorieën werknemers

979 (Pfeffer, 1998) Dit overzicht van de belangrijkste HR factoren die bepalen of ondernemingen succesvol zijn vervangt zijn eerdere overzicht met 13 factoren

II. HRM items gebaseerd op onderzoek in Nederland

4. Biemans⁹⁸⁰
Activiteiten/probleemgebied
Aan- en afwezigheidsregistratie
Arbo-beleid
Bedrijfsgeneeskundige zaken
Bedrijfsmaatschappelijk werk
Beoordelings- en functioneringsgesprekken
BPR (Business Proces Redesign)
Communicatie en voorlichting
Dienst-/werkroosters
Functieomschrijvingen
Functieprofielen
Functiewaardering
Introductie
Klachtenregelingen (ongewenste intimiteiten e.d.)
Loopbaanbegeleiding
Ondernemingsraad
Ontslagprocedures
Ontwerpen arbeidsvoorwaarden
Opleidingsplanning
Outplacement
Personeelsadministratie
Personeelsbegeleiding
Personeelsbudgetbewaking
Personeelsinformatievoorziening
Personeelsplanning
Positietoewijzing
Regelingen oudere werknemers (VUT e.d.)
Relatie met vakbonden
Samenwerking in de organisatie
Sleutelpositiemanagement (MD)
Toepassen arbeidsvoorwaarden
Training en opleiding
Vacatureplanning
Veiligheidsbeleid

980 (Biemans, 2001) Overzicht samengesteld op basis van eerdere inventarisaties

Werkoverleg
Werving en selectie
Ziekteverzuim

5. Kluytmans⁹⁸¹
Actuele thema's (competentiemanagement, diversiteit, leeftijdsbewust personeelsbeleid, E-HRM)
Arbeidsverhoudingen en innovatie
Bedrijfsopleidingen en HRD
Belonen en beloningssystemen
Bevorderen inzetbaarheid van medewerkers
Funcitiewaardering
Introductie en socialisatie nieuwe medewerkers
Leidinggeven en HRM
Loopbaanmanagement
Management development
Management van uitstroom
Motiveren en sturen medewerkers
Organiseren van werk
Planning en sturing van personeelsstromen
Prestatie- en ontwikkelingsmanagement
Werving en selectie/assessment centers*

* Er zijn door de onderzoeker een aantal kleine aanpassingen aangebracht: assessment centers zijn ondergebracht bij werving en selectie; bedrijfsopleidingen naar HRD en strategisch HRD zijn samengevoegd tot Bedrijfsopleidingen en HRD.

6.TNO⁹⁸²
Arbo en verzuim
Begeleiding en beoordeling
Loopbaan en mobiliteit
Personeelsplanning
Primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden
Taakhoud en werkorganisatie
Training en ontwikkeling
Werving en selectie

981 (Kluytmans, 2006). Gebaseerd op de inhoudsopgave

982 Overzicht van de deelterreinen van het personeelsbeleid waarop bedrijven (met minimaal 10 werknemers) actief zijn in brede zin

Bijlage 8 Overzicht codes uit interviews

Nr.	Code	Frequentie	Metacode
1	Aannamebeleid	23	XIV
2	Accountability	6	X
3	Afgerekend	38	X
4	Afhankelijkheid	17	VII
5	After action review	1	X
6	Andere disciplines	2	XVII
7	Arbeidsrelatie	9	IV
8	As	4	XI
9	Assen	18	XI
10	Attributie	1	X
11	Benchmark	2	XVI
12	Beperking	6	XVII
13	Besluiten	23	XVII
14	Besturing	8	IX
15	Bestuurbaarheid	1	IX
16	Betrokkenheid	10	XV
17	Bijdrage meten	2	X
18	Bonus	46	XIII
19	Brand	3	XVI
20	Bronnen	5	XVII
21	Bureaucratie	5	VIII
22	C2	8	VII
23	CAO	35	IV
24	Centraal	33	VIII
25	Centrale focus	1	VIII
26	Coaching	18	XV
27	Commanders intent	6	IX
28	Competenties	69	XIV
29	Complexiteit	52	XVI
30	Compromis	2	XVII
31	Creativiteit	4	II

Nr.	Code	Frequentie	Metacode
32	Cultural awareness	8	II
33	Detacheren	6	VIII
34	Dimensie	19	XI
35	Diversiteit	8	VIII
36	Dynamiek	17	XV
37	Evidence	1	XI
38	Expertise	8	VIII
39	Expertisecentra	3	VIII
40	Feed back	9	VI
41	Flexibiliteit	19	XVII
42	Functie	175	VI
43	Gedragindicatoren	2	XIV
44	Generalist	2	XIV
45	Georganiseerd overleg	12	VIII
46	Gesloten personeelssysteem	2	VIII
47	Governance	8	VI
48	Grenzen	15	XVII
49	Groepsdenken	2	III
50	Hiërarchie	33	VIII
51	Horizontaal	19	IX
52	Idealisme	1	II
53	Identiteit	1	XIV
54	Informatie	84	XII
55	Inhuren	13	IV
56	Initiatief	8	XVII
57	Inlichtingen	18	XII
58	Innovatie	9	XIV
59	Institutionaliseren	2	XVI
60	Instroom	8	IV
61	Instructies	4	IX
62	Integraliteit	3	XVI
63	Integriteit	3	II
64	Intentie	3	XIV
65	Intuïtie	2	XIV

Nr.	Code	Frequentie	Metacode
66	Inzetbaarheid	10	VIII
67	Jaarcontract	2	IV
68	Juiste hout	3	XIV
69	Kennis	103	XVI
70	Kernwaarde	1	III
71	Kwaliteit	31	IX
72	Legitimiteit	2	XVI
73	Leiderschap	50	VII
74	Lerende organisatie	1	VIII
75	Lessons learned	2	VIII
76	Loyaliteit	7	XIV
77	Maatwerk	5	XVI
78	Management Development	33	XV
79	Management informatie	2	XII
80	Matrix	20	IX
81	MDO	12	VIII
82	Medewerkerschap	4	XIV
83	Medezeggenschap	18	IX
84	Media	13	XV
85	Meetbaar	4	XI
86	Mensbeelden	2	II
87	Mentale component	2	XIV
88	Merk	3	XVI
89	Mindset	2	XIV
90	Missie	1	VI
91	Motivatie	4	XV
92	Multidisciplinair	4	IX
93	Multitasken	2	II
94	Normen	6	XIV
95	Onderaf	5	IX
96	Onduidelijk	6	XVII
97	Onzekerheid	2	XVII
98	Opleiden	18	XV
99	Opleidingsrisico	2	VIII

Nr.	Code	Frequentie	Metacode
100	Performance	13	IX
101	Planning	40	VI
102	Portfolio	7	IX
103	Posities	8	VI
104	Pragmatisch	1	VI
105	Primus inter pares	1	VII
106	Proces	99	XVII
107	Product	52	XVII
108	Professional	20	XIV
109	Profiel	28	XIII
110	Projectmanagement	9	VI
111	Regie	4	IX
112	Resultaten	53	X
113	Revenue	19	XIII
114	Risico	49	XVI
115	Samenwerken	32	XVII
116	Scholen/scholing	4	XV
117	Sensor	4	VII
118	Sensorfunctie	1	VII
119	Structuur	54	XVII
120	Sturen	38	IX
121	Team	125	VIII
122	Teamwork	2	VIII
123	Training	38	XV
124	TYPE MENS	7	II
125	Uitzendbureau's	2	IV
126	Vakbonden	44	IX
127	Vaste aanstelling	1	IV
128	Veiligheid	47	XVI
129	Verandering	51	VI
130	Verantwoordelijk	101	IX
131	Vermijden	1	XVII
132	Verticaal	13	VI
133	Voorspellen	2	VI

Nr.	Code	Frequentie	Metacode
134	Waarden	12	III
135	Werk prive	6	XVII
136	Zekerheid	4	XVII
137	ZZP	45	IV
	Totaal	2404	

Bijlage 9 Cordaid's Code of Conduct

The Code of Conduct is part of and will be evaluated within Cordaid's quality policy

Cordaid's identity

Cordaid has a clearly defined vision, mission, policy and objectives.

Cordaid is a social organisation and an expert in the area of development cooperation and humanitarian aid. Cordaid takes its inspiration from the Gospel and the Catholic social teaching based thereon. The focus is on the worth of every human being and the solidarity to offer everyone a dignified existence, regardless of age, gender, sexual orientation, origin, religion or political conviction. Cordaid believes in people's own strength and supports initiatives that come from people themselves. This is based on the principle of subsidiary: people must be afforded the opportunity to work on their own development without outside patronisation.

Private organisation

Cordaid is a private organisation and operates autonomously with regard to the government, politics and church in terms of policy forming and implementation.

Quality policy

Cordaid has a quality policy with a system for monitoring and evaluation and guidelines for reporting on the policy pursued.

Cordaid recognises the importance of transparent management. Preparation, decision-making and the supervision of counterparts and programmes therefore take place in teams. At least two people are involved in any important decision moment. Within this framework powers are delegated as much as possible. The decision-making process is described in the Cordaid Quality Manual.

The system of Result Responsible Management guarantees streamlined operating processes, internal efficiency and the achievement of clearly formulated results. As a learning organisation, Cordaid is constantly increasing its efficiency and effectiveness. Cordaid's quality management system is ISO 9001:2000 certified.

Cooperation with counterparts

Cordaid believes in people's own strength. Therefore it does not implement programmes itself, except in the case of humanitarian emergencies. Instead, Cordaid chooses to cooperate with local counterparts and encourages them to seek cooperation with other organisations. Cordaid strives for full cooperation in the relationships with its counterparts. Cordaid and its counterparts work together to give content and shape to the policy and share responsibility for the achievement of results. The autonomy of the counterparts and Cordaid is emphasised within this cooperation. Cordaid uses various forms of

contracts depending on the type of counterpart, the capacity and the cooperative relationship. The delegation of powers and funds is specified in the contract. The completion of partnerships is a matter of meticulous customisation.

Cordaid has a policy of technical assistance. Within this framework, Cordaid uses its expertise to strengthen the organisation and, if necessary, to fill vacancies at local counterparts. Cordaid delegates tasks and responsibilities to regional offices and field offices in order to build the capacity needed by the local organisations in an institutionally weaker environment. In doing so, local capacity is used as much as possible.

Fundraising

Cordaid raises funds for its activities from private individuals, non-governmental institutions, businesses, the Dutch and European governments and international institutions. Through Cordaid, Memisa, Mensen in Nood and the Lenten Campaign have been granted the CBF mark of approval for responsible fundraising.

Satisfaction measurements

Cordaid regularly carries out satisfaction measurements among its counterparts, financiers, donors, contract workers and personnel. The results are incorporated in the policymaking.

Gender policy

Cordaid wants equal opportunities for development for both women and men, both in the South and within its own organisation. Cordaid's gender policy is expressed in the manner of support to organisations in the South, in fundraising and information provision in the Netherlands and in the internal organisation.

Personnel and education policy

Cordaid has a personnel and education policy, the cornerstones of which are Result Responsible Management, learning capacity, equal opportunities for women and men, personnel satisfaction and diversity (based partly on the *Wet Samen* (Employment of Minorities (Promotion) Act).

Complaints procedure

Cordaid has a complaints procedure. Cordaid handles complaints carefully and regards them as opportunities for improvement. Cordaid has a complaints procedure for its counterparts, a complaints procedure for donors, a complaints procedure for institutional donors and a complaints procedure for staff, contract workers and volunteers, as well as a structure for confidants.

Rights and obligations of employees

The rights and obligations of Cordaid's employees are set out in the

Rechtspositiereglement or RPR (Legal Position Regulations).

The rights and obligations of employees contracted out by Cordaid, or on the basis of mediation by Cordaid, are set out in the Cordaid secondment regulations, in addition, the PSO general terms and conditions for secondment apply, whereby the Cordaid secondment regulations prevail in the event of duplication.

The rights and obligations of local employees at the regional and field offices are set out in the Staff Regulations for the offices in question.

Co-determination

Cordaid guarantees that its employees have a say in the organisation by means of a Staff Council. Apart from the rights derived from the *Wet Ondernemingsraad* or WOR (Staff Councils Act), the Staff Council is involved in the formation of various rules at company level.

Appendices

Conduct protocol for Cordaid personnel, contract workers and field staff

Background documents

Standards and Codes of Conduct endorsed by Cordaid.

Bijlage 10

The Key Indicators Defined

1. **Average age**
The average age of all employees and the average age of revenue people respectively. (See below for definition of revenue people.)
2. **Average number of years employed, revenue people**
The same definition as for average number of years employed, but counting only revenue people.
3. **Average number of years employed**
The total number of years employed for all the staff, divided by the number of employees.
4. **Average professional experience**
The total number of years revenue people have been in the profession, divided by the number of revenue people.
5. **Big customers**
The proportion of big customers is the number together accounting for 50% of invoice as a percentage of the total number of customers.
6. **Capacity utilisation**
The total number of hours charged for as a percentage of the total number of chargeable hours for revenue people.
7. **Challenging assignments**
See under "Challenging assignments" in Chapter 4 for a detailed description.
8. **Customer relations, duration**
The length of time that relations have existed, divided into periods of less than 2 years, 2-5 years and more than 5 years.
9. **Customer structure**
The most suitable way of describing customer structure is to give the percentage of sales to, or value added for, the largest 3, 5 and 10 customers. The number of customers accounting for 50% of total sales can also be given. (See under Big Customers.)
10. **Customer turnover**
Customer turnover is the proportion of the year's total sales that go to new customers. It is given as a percentage.
11. **Education**
The personnel should be divided into those with: a) Compulsory schooling b) Upper secondary schooling c) An academic degree d) A master's degree or doctorate.

12. Educational costs

The cost of both internal and external education should be shown. The method of calculating internal time should be stated e.g. if it is at the same value as to an external client or at salary cost only. (See also under Chapter 3).

13. Employees

The average number of full-time staff during the year. Freelances or subcontractors are not included. Time worked is converted to full-time in accordance with norms laid down by the National Social Insurance Board.

14. External costs

Payments to suppliers outside the company. Also called out-of-pocket costs. (See also Internal costs.)

15. Individual capital, in years

The total number of years all revenue people have been in the profession.

16. Interest cover

This can be shown in different ways: a) Profit after financial items plus interest costs, divided by the interest costs. b) The same as above but with profit adjusted for exchange rate differences and any undisclosed change in the value of assignments in progress.

17. Internal costs

Computed personnel costs and computed costs that have not required payment from the company.

18. Liquidity reserve

The number of months the cash will last if present and on-going assignments are completed and no new ones received.

19. Liquidity

Liquidity can be calculated in different ways. a) Current assets minimum" stock-in trade and advances to suppliers, divided by current liabilities. This is called the acid test ratio. b) Current assets divided by current liabilities, called the current ratio. Note that adjustment should be made for any unreported value of assignments in progress.

20. New employees

The proportion of new employees is the number of revenue people employed for 1 year at most at year-end, as a percentage of the total number of revenue people.

21. Organic Growth

The company's increase in sales as a percentage, adjusted for acquisitions.

22. Profit per revenue person

Value added divided by the number of revenue people.

Profit

In this book profit is always taken to be after depreciation and financial items, but before extra-ordinary items. This concept is used as it gives the best idea of the company's sustained profit.

23. Profit per employee

Profit divided by the total number of employees.

24. Profit margin

This can be measured in two ways

- a) Profit as defined above, in relation to sales.
- b) Profit in relation to value added.

25. Repeat purchases, proportion

Current invoicing to customers the company had the previous year, divided by total invoicing in the current year.

26. Research and development costs

Both internal and external R&D costs should be given in total. Suitable key figures are R&D as a percentage of value added and of sales. The method of calculating internal time should be stated, e.g. if it is at the same value as for an external client or salary cost only. (See also under Research and Development in Chapter 4.) .

27. Return on capital employed

Profit after financial items plus interest costs, as a percentage of the average balance sheet total.

28. Revenue people, proportion

The total number of revenue people as a percentage of the total number of employees.

Revenue people

Those who are active in the know-how company's actual production. The people who plan, produce, process and present the product in demand by the customer. The dividing line between revenue and non-revenue people is difficult to draw. It is natural for staff who are directly involved in customer work to be included among the revenue people even if they are not professional in the main know-how field, e.g. sales and other marketing staff. On the other hand, personnel working in departments serving the know-how company as an organisation, e.g. the accounts and personnel departments, caretaking etc., are not included. The grey zone that can arise from staff doing mixed work should be dealt with so that time spent doing work for customers is counted as such, the rest as internal work.

29. Sales

This is always taken to be invoiced sales excluding cost outlays passed on.

30. Sensitivity to defection

The effect on profit if 10 people leave. Alternatively, if an entire profit centre leaves.

31. Solidity

Solidity can be measured in several ways:

- a) Reported equity+ 50% of reported untaxed reserves, as a percentage of the balance sheet total.

- b) Reported equity+ reported untaxed reserves, as a percentage of the balance sheet total.
- c) As a) but adjusted for goodwill and the surplus value of real assets, as a percentage of the balance sheet total.
- d) As b) but adjusted for goodwill and the surplus value of real assets, as a percentage of the balance sheet total.

In each case, adjustment is made for any reserve in work in progress and any difference between book value and the mathematical value of pension undertakings.

32. Staff turnover

The number of people of different categories who have left during the year, as a percentage of the average number of employees of the same category. Internal staff turnover should also be shown, i.e. how many in different categories have moved within the company.

Staff who did not complete their upper secondary schooling or completed only individual courses, should be counted under compulsory schooling.

Those who did not complete an academic degree, or completed only individual academic courses, should come under upper secondary schooling.

Those studying for a doctorate should be placed in category c).

Suitable key figures are:

- a) Educational costs as a percentage of sales, or of value added.
- b) Education days per employee and education days per revenue person.

33. Value added per revenue person

Value added divided by the number of revenue people.

34. Value added per employee

Value added divided by the total number of employees.

Value added

Value added is operating profit before appropriations, with the addition of labour and leasing costs. Leasing costs (depreciation and interest) are included to get a proper comparison

between companies using leasing finance and those using loan finance.

Labour costs can be worked out on a standard basis as salary +50% social security charges. All benefits that can be attributed to an employee, such as use of a car, free lunch etc., are included in labour cost.

35. Veterans

The proportion of "veterans" is the number of revenue people employed for at least 3 years at year-end, as a percentage of the total number of revenue people.

Bijlage 11 Overall classification and methods, US, UK and the Netherlands

	US	UK	Netherlands
Computerized information			
<i>Computer software</i>	Based on NIPA data on three components: own use, purchased, and custom software	ONS estimates, same method	National accounts
<i>Computerized databases</i>	Own use captured in NIPA software measures. Purchased component estimated from Services Annual Survey (SAS)	Included in our software estimates, see text	Included in our software estimates, see text
Innovative property			
<i>(Scientific) R&D</i>	Mainly R&D in manufacturing, software publishing, and telecom industries. Census on behalf of the National Science Foundation (NSF)	Current expenditure on R&D from BERD. R&D in computer industry subtracted.	Current expenditure on R&D, based on R&D survey but translated to R&D use according to national accounting conventions. Estimations of R&D capital expenditure exclude government consumption of R&D. ¹
<i>Mineral exploration</i>	NIPA	National accounts	National accounts

	US	UK	Netherlands
<p><i>Other innovative property</i> Copyright and license costs</p>	<p>Mainly R&D in mining industries. A) Mineral exploration, Census of Mineral Industries and NIPAs. B) Other geophysical and geological exploration R&D in mining industries, estimated from Census data</p>	<p>National accounts</p>	<p>National accounts</p>
<p>New product development costs in the financial industry</p>	<p>No broad statistical information. Estimated as 20% of intermediate purchases by the Financial Services industry</p>	<p>20% of all intermediate purchase by Financial Services industry, ONS data. Intermediate purchases reduced by purchases of adv, software, consulting and design</p>	<p>Assumed to be included in R&D figures based on R&D survey (see above).</p>
<p>New architectural and engineering designs</p>	<p>No broad statistical information. Estimated as half of all US industry purchased services, estimated in turn as half of revenues of the architectural and design industry</p>	<p>Estimated as half of the total turnover of the architecture and design industry SIC 742, ABI data. Turnover reduced by purchases of adv, software, consulting.</p>	<p>National accounts</p>

	US	UK	Netherlands
R&D in social sciences and humanities	No broad statistical information. Estimated as twice industry revenues of social science and humanities R&D industry	No broad statistical information. Estimated as twice industry revenues of social science and humanities R&D industry	Included in R&D figures based on R&D survey (see above).
Economic competencies			
<i>Brand equity</i>			
Advertising expenditure	Grand total by type of advertiser as reported by Universal-McCann	Total spending on advertising as reported by Advertising Association, less expenditure on classified ads	Expenditure, according to National accounts, on marketing and advertisement, excluding spending by advertising agencies. Further exclusions, based on industry and type of advertisement, to arrive at estimates of capital spending.
Market research	Outlays on market research, estimated as twice revenues of the market and consumer research industry as reported in SAS	Twice revenues of the market and consumer research industry as reported in ABI	Based on National Accounts data series concerning total production and purchases of economic advice as well as more detailed (micro-) data.

	US	UK	Netherlands
<i>Firm specific human capital</i>	<p>Broad surveys of employer-provided training were conducted by the Bureau of Labor Statistics (BLS) in 1994 and 1995.</p> <p>Includes: A) Direct firm expenses (In-house trainers, outside trainers, tuition reimbursemen, and outside training funds) B) Wage and salary costs of employee time in formal and informal training.</p>	<p>NESS05, a similar survey of employer-provided training, adjusted to consider private sector expenditure and all UK</p>	<p>For most industries based on the Continuing Vocational Training Survey (CVTS) 1999, extrapolated to 2001-2004 using proportions of value added by Industry. For missing industries based on other surveys. No estimates for 'Health and social work activities'.</p>
Organizational Structure			
Purchased	<p>No broad statistical information.</p> <p>Estimated using SAS data on the revenues of the management consulting industry.</p>	<p>Data on revenues of management-consulting industry from Management Consulting Association. To obtain the private sector expenditure we applied the private sector/total expenditure of the MCA to the grossed up total of the industry (still provided by the MAC)</p>	<p>Based on National Accounts data series concerning total production and purchases of economic advice as well as more detailed (micro-) data.</p>

	US	UK	Netherlands
Own-account	No broad statistical information. Estimated as 20% of value of executive time using BLS data on employment and wages in executive occupations.	No broad statistical information. Estimated as 20% of value of executive time using ASHE data on wages in executive occupations, excluding software occupations.	No estimates because of lack of data-sources
<p>¹ 'In the current paper the category 'Scientific R&D' is renamed 'R&D' because of reasons in the text (see section 23.2.1)</p> <p>Source: CHS (2004), MH (2006)</p>			

Samenvatting

De mondiale economie lijkt zich te bevinden in een overgangsfase tussen de tweede en de derde industriële revolutie. In de beginperiode van de tweede industriële revolutie ($\pm 1875 - \pm 1975$) zijn arbeidsmarktinstituties ontstaan die als redelijk succesvol kunnen worden beschouwd, maar de vraag is of deze instituties ook adequaat zijn voor het oplossen van de vraagstukken van de economie van de 21^e eeuw die wordt gekenmerkt door een veranderende aard van de activa en de productie van kennis en het toenemend belang van *human capital* waarmee een wijziging plaats vindt van de fundamenteën van de economie. De gevolgen hiervan voor Human Resource Management, ook wel aangeduid als personeelsmanagement, en als (business-)institutie ontstaan op de fundamenteën van de 20^e eeuwse economie, vormen het onderwerp waarop dit onderzoek betrekking heeft.

Instituties (door mensen ontworpen formele en informele regels, bedoeld om gedrag te reguleren) hebben tevens geleid tot specifieke *governance* modellen voor ondernemingen en tot vormen van de interne organisatie van de onderneming, naar structuur en processen, zoals bijvoorbeeld een specifiek resource allocatieproces. Instituties regelen eigendom, maken contracten met een langere looptijd mogelijk, reduceren complexiteit in de betekenis van handelingsalternatieven en vormen de context waarbinnen managers besluiten kunnen nemen in weerwil van niet perfecte informatie.

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop bestaande problemen efficiënt kunnen worden opgelost en hoe het vakgebied HRM zich verder zou kunnen ontwikkelen zijn eerst de ontwikkelingen in de Verenigde Staten (waar HRM is ontstaan) en in Nederland geduid. Daar de institutionele grondslagen van HRM niet zijn geformuleerd binnen het vakgebied HRM maar daar buiten, namelijk in het vennootschapsrecht, het arbeidsrecht en in de neo-klassieke economie zullen de institutionele grondslagen van deze vakgebieden als uitgangspunt te worden gebruikt binnen het voorliggende onderzoek, hetgeen de wetenschappelijke distantie ten goede komt.

De probleemstelling van deze studie is derhalve:

Hoe zal HRM zich ontwikkelen in de economie van de 21e eeuw als gevolg van institutionele en operationele ontwikkelingen in deze economie.

De theoretische grondslag van HRM alsmede de theoretische context van die theorie worden in hoofdstuk 2 beschreven. Een *grand theory* over HRM is tot op heden nog niet ontwikkeld. Theorievorming op het terrein van HRM, als

zelfstandige discipline, is nog in ontwikkeling maar gaat nog te zeer uit van het paradigma van de 20^e eeuwse economie. Over het begrip HRM bestaat geen eenduidige opvatting. De theoretische stroming die het meest wordt aangehangen is het *behavioural perspective*. Daarnaast wordt de *resource based view of the firm* (RBV) veel toegepast. De theorievorming die tot dusver is ontwikkeld rondom HRM biedt onvoldoende inzicht in een bredere historische ontwikkeling van HRM en geeft ook geen eenduidig zicht op de maatschappelijke en economische context waarbinnen HRM tot stand is gekomen.

HRM theorieën kennen een aantal beperkingen. Zo houden vigerende HRM theorieën onvoldoende rekening met de veranderende eigendomsverhoudingen. In de klassieke onderneming, de Chandleriaanse *Modern Business Enterprise* (MBE), vallen de eigendomsrechten samen met de fysieke productiemiddelen van de onderneming. Door middel van het arbeidsrecht krijgt de leidinggevende zeggenschap over de werkenden in de vorm van het recht van instructie (als tegenhanger van aangenomen werk). Met dit recht van instructie kan de werkgever niet alleen bepalen wat de werknemer moet presteren (output) maar ook hoe de werknemer te werk moet gaan. Op basis hiervan kon Taylor's *Scientific Management* worden toegepast. Taylor ging er van uit dat arbeiders van oorsprong zelf bepaalden op welke wijze ze hun werkzaamheden uitvoerden. Taylor's theorieën hadden als doel hen deze persoonsgebonden kennis uit handen te nemen, te systematiseren en opnieuw te organiseren waarbij Taylor er van uit ging dat zowel de ondernemers als de werkenden hier uiteindelijk van zouden profiteren als gevolg van de grotere efficiëntie.

In de hedendaagse economie vormt kennis in toenemende mate een belangrijke bron van arbeid, in tegenstelling tot de 19^e en de eerste helft van de 20^e eeuw toen arbeid in veel mindere mate was gebaseerd op persoonsgebonden kennis en vooral betrekking had op een fysieke inspanning. Door de toenemende zelfstandigheid van kenniswerkers, die in toenemende mate hun deel van de *residual claim* opeisen, is de arbeidsrelatie fundamenteel aan het wijzigen. Pas als de productie van kennis een endogene factor wordt in de productiefunctie aan het begin van de 20^e eeuw, doordat bedrijven rond 1900 hun eigen R&D-laboratoria opzetten, kunnen we spreken van een kenniseconomie. Deze kenniseconomie heeft betrekking op de exploitatie van gecodificeerde kennis bijvoorbeeld vastgelegd in patenten terwijl in de huidige, 21^e eeuwse kenniseconomie de niet-gecodificeerde, persoonsgebonden kennis, die binnen de totale organisatie wordt ontwikkeld, steeds belangrijker wordt.

Een andere beperking van HRM theorieën betreft de rol en de functie van HRM. De theoretische modellen (zoals de RBV) doen in feite niet meer dan aangeven dat er relaties zijn tussen HRM-instrumenten en HRM-strategie, dat de organisa-

torische context van belang is, dat er sprake is van organisatorische, sociale en individuele effecten. Maar er is bijvoorbeeld geen sprake van een weging van de invloed van de afzonderlijke variabelen, de randvoorwaarden waar de variabelen aan moeten voldoen om een rol te kunnen spelen en de mate waarin variabelen afhankelijk zijn van elkaar. Gesteld zou kunnen worden dat de theorie een duidelijke operationalisering ontbeert, waardoor een model (dat managers behulpzaam is om beslissingen te nemen) om de inzet van de factor *human capital* te bepalen ontbreekt, terwijl bestaande methodes die hier wel een poging toe wagen theoretisch minder zijn onderbouwd.

Een laatste beperking van de figurerende theoretische kaders is dat deze niet in eerste instantie zijn gericht op de precieze werking van HRM, maar op het effect daarvan en wel in het bijzonder op het succes van de onderneming. De onderzoeksvragen kunnen derhalve niet worden behandeld met behulp van de vigerende theoretische modellen. Er is behoefte aan een nieuw kader waarbinnen bovengenoemde vraagstukken wel aan de orde kunnen worden gesteld en geanalyseerd. Dit nieuwe kader dient ontwikkeld te worden waarbij de eerste fase is het zoeken van de grondslagen van HRM.

Het leerstuk uit de economie dat hier goed bij aansluit is dat van de institutionele economie. Het begrip institutie staat hierin centraal. In het onderzoek wordt uitgegaan van het schema van Williamson waarbij een vier-lagenstructuur wordt aangebracht met bijbehorende tijdschalen, die het mogelijk maken om een historische dimensie toe te voegen aan de bestudering van HRM die tot nu toe in de theorievorming (vrijwel) geheel ontbreekt. De theoretische concepten die relevant zijn voor de bestudering van de (hoogste) laag L 1 (de institutionele omgeving) komen uit de sociale wetenschappen zoals die van de tweede moderniteit van Ulrich Beck. De tweede laag (L 2) betreft de institutionalisering; de derde (L 3) de bijbehorende governance en de vierde (L 4) de operationalisering. Dit schema biedt de mogelijkheid om de ontwikkeling van de oude instituties, ontstaan binnen specifieke omstandigheden, te vergelijken met de technische en andere omstandigheden zoals die zich voordoen in de economie van de 21^e eeuw.

Bij de zoektocht naar een nieuw theoretisch kader voor HRM is onder andere gebruik gemaakt van de onderzoeksmethodologie die is ontwikkeld door Glaser en Strauss in het kader van de idee van *grounded theory*. Er zijn vijf onderzoeksmethoden toegepast: literatuurstudie, interviews, casestudies (Akzo-Nobel, Cordaid, KLM-Cargo, het Ministerie van Binnenlandse Zaken, TMC en het Ministerie van Defensie (in het bijzonder de Missie in Kandahar), (tekst-)analyse van het grootste discussieforum van LinkedIn in Nederland: HR Community en het volgen van een intervisiegroep van Young Professionals van de NVP.

In hoofdstuk 3 worden de onderzoeksresultaten weergegeven waarbij de uitgangspositie van de onderzoeker die is van de *reflective practioner*. Hiermee wordt een professional bedoeld die zijn theoretische kennis toetst aan de praktijk en op basis hiervan zijn theoretische concepten aanpast. Hierbij is bewust gekozen voor een beschrijvende, hermeneutische en niet voor een deductische benadering om te voorkomen dat de uitgangspunten en principes van vigerende theorieën en opvattingen, bewust of onbewust, te zeer een dominante rol gaan spelen en nieuwe opvattingen minder een kans krijgen.

Uit de bestudeerde cases blijkt dat de ondernemingen en instellingen zich in een overgangsfase bevinden van de economie van de 20e naar de 21e eeuw en die onder andere wordt getypeerd door een HRM-beleid dat goeddeels is gebaseerd op het paradigma van de 20e eeuwse economie, namelijk de scheiding van kapitaal en arbeid zoals gecodificeerd in het vennootschapsrecht en in het arbeidsrecht. De thema's die de economie van de 21e eeuw typeren komen binnen de cases wel voor (*sensing* en *sensemaking*, rapportage langs verschillende assen, een contributiegerichte beloning, individuele, arbeidsovereenkomsten op maat), maar het overheersende beeld van het HRM beleid is dat van de 20e eeuw (klassieke functiewaardering, CAO-gestuurde beloning, *command and control*). Bij geen van de cases is er sprake van een geïntegreerde aanpak tussen de 4 niveaus uit het schema van Williamson. Gemeenschappelijk bij de meeste cases is de invloed van de externe omgeving.

Het beeld dat naar voren komt is dat niet gezocht wordt naar nieuwe HRM-instrumenten die aansluiten op de institutionele veranderingen. De vraag wat deze institutionele veranderingen betekenen voor de organisatie van HRM wordt niet (duidelijk) gesteld. Er wordt in eerste instantie uitgegaan van het bestaande HRM instrumentarium, eventueel voorzien van enkele (geringe) aanpassingen. Er vindt een modificatie plaats van het functiebouwwerk, er wordt gebruik gemaakt van MD-programma's, er wordt gezocht naar andere accenten in de aansturing door managers, de nieuwe beloningssystematiek wordt aangepast. Nieuwe HRM instrumenten die nauw gerelateerd zijn aan veranderende paradigma's, waarden, mensbeelden, de eigendom van kennis, andere vormen van rapportage of beloning werden niet of nauwelijks aangetroffen, althans in een helder afgebakend kader. Wel is een aantal organisaties op zoek naar nieuwe rapportagevormen of verantwoordingslijnen. Binnen de cases zien we deze zoektocht van *low commitment* naar *high commitment* terug, veelal impliciet, waarbij de bestaande institutionele kaders als uitgangspunt gelden.

Het HRM-beleid binnen de onderzochte ondernemingen en instellingen is aan verandering onderhevig als gevolg van de veranderingen die plaatsvinden binnen en buiten de organisaties. De gevolgde benadering is functionalistisch waarbij

het denken in termen van functies centraal staat. Informatiedeling en –uitwisseling spelen een belangrijke rol en ook teams worden genoemd alsmede kennismanagement. Dit zijn echter over het algemeen eerder opties dan de realiteit. Gezien vanuit het schema van Williamson spelen de activiteiten zich vooral af op het niveau L3 en L4. De specifiek Nederlandse context zorgt er voor dat de centrale rol die wordt gespeeld door de staat en de aanwezigheid van de bestaande instituties in de vorm van vakbonden en overlegkaders er toe leiden dat de bestaande HRM instrumenten gehandhaafd blijven. De rol van HRM als professional is niet duidelijk aanwezig en speelt geen rol bij het veranderen van de instituties of het creëren van nieuwe instituties. De ambitie om deze rol te spelen is kennelijk afwezig.

Het vasthouden aan de bestaande instituties, zoals in Nederland aan het bestaande systeem van arbeidsverhoudingen, valt voor een deel te verklaren vanuit de *path-dependency* theorie: het bestaande veranderen, waar iedereen aan gewend is, is ingewikkelder dan iets nieuws te bedenken. Een dergelijke verklaring heeft echter het risico in zich van historisch determinisme. De institutionele verhoudingen en het hieraan verbonden HRM, zijn gebaseerd op de scheiding van kapitaal en arbeid, terwijl dit in de praktijk, als gevolg van de toenemende economische rol van *human capital*, niet meer de dominante conflictstructuur is in de samenleving. Hieraan voorbij gaan kan leiden tot maatschappelijke conflicten en vertraging van de economische groei. Zaken als HR-analytics, het zogeheten Nieuwe Werken en andere noviteiten, zijn slechts verfijningen die de bestaande instituties bestendigen.

Overeenkomstig de bevindingen bij de cases ligt bij de bestudeerde discussies op het internetforum, gezien de onderwerpen, de nadruk op de niveaus L 3 en L 4. Ook hier komen de onderwerpen terug waaruit kan worden opgemaakt dat de deelnemers op zoek zijn naar een nieuw evenwicht (waarbij het managementvraagstuk prominent aanwezig is) tussen *high* en *low commitment*, echter ook hier vormen de bestaande institutionele kaders het uitgangspunt. De onderwerpen overziend blijkt dat de actualiteitswaarde hoog is en dat de nadruk ligt op operationele vraagstukken. In die zin komen de bevindingen overeen met hetgeen is aangetroffen bij de cases. Slechts een enkele keer komt een onderwerp op het niveau L 1 aan de orde. Een opvallende uitzondering vormt het onderwerp ‘mensbeelden’ hoewel de discussie hierover ook vanuit een operationele vraag werd gestart: van waaruit zijn de achterliggende gedachten en veronderstellingen van modellen, werkvormen en tools ontstaan?

Het beeld dat uit de voorbeelden van de intervisiegroep naar voren komt is dat van jonge HR professionals die hun werk serieus nemen, maar regelmatig worden geconfronteerd met ondernemingen en instellingen waar bepalen codes en gedragspatronen worden gehanteerd die ze (nog) niet kennen en waar ze (soms) on-

zeker van worden. In veel gevallen leidt het er toe dat ze van baan veranderen (alle deelnemers van de groep hebben inmiddels een andere functie). Zeker gezien de kleine aantallen waar we over spreken, kunnen hier geen verrijkende conclusies aan worden verbonden. Het gaat hier echter wel om een groep die gedurende langere tijd (twee jaar) is gevolgd en zich meer dan gemiddeld onderscheidt van de gemiddelde startende HRM-er.

Er zijn in het onderzoeksmateriaal geen gevallen aangetroffen van organisaties waaruit blijkt dat HRM zich goed bewust is van haar rol in de veranderende economie en daar, middels de ontwikkeling van nieuwe instrumenten, op anticipeert. In plaats van het jonge talent te behouden, te ontwikkelen en de kans te geven moeten zij zich aanpassen aan de organisatie. Dat verkleint de kans op innovatie en verandering.

De verzamelde data laten een beeld zien van HRM in Nederland dat zich er zeer van bewust is dat zich een aantal fundamentele veranderingen voordoen binnen, alsmede in de context van de ondernemingen en instellingen en dat HRM iets aan moet met deze veranderingen. Dat HRM zelf, als gevolg hiervan, zal moeten veranderen, bijvoorbeeld ten aanzien van de functie, taken, rol en organisatie wordt niet gethematiseerd. Het vigerende institutionele kader wordt als uitgangspunt genomen en daarbinnen mogen veranderingen plaats vinden. De kwestie waar de knelpunten het grootst zijn lijkt het management van de onderneming. In de zoektocht van *low commitment* naar *high commitment* die valt waar te nemen bij alle cases maar ook binnen de discussiegroep, lijkt het management in de weg te zitten bij het formuleren van nieuwe grondslagen. Terwijl het management van de ondernemingen van HRM juist een leidende rol zou moeten, of kunnen, hebben bij deze zoektocht. Omdat de professionaliteit van HRM, zoals eerder gedefinieerd, binnen HRM in Nederland weinig is ontwikkeld, is de kans klein dat HRM hier leidend in zal zijn. Dat aan de noodzakelijke voorwaarden (een herziening van het vennootschapsrecht en het arbeidsrecht) om te komen tot het formuleren van nieuwe grondslagen van HRM (nog) niet is voldaan, hoeft geen excuus te vormen voor HRM om te wijzen op of te pleiten voor een dergelijke noodzakelijke herziening.

De ontwikkeling van de interne organisatie van de MBE wordt beschreven in hoofdstuk 4. De vraag hierbij is welke wisselwerking vastgesteld kan worden tussen de personeelsfunctie, het ontstaan van de MBE en welke contextuele factoren bij de ontwikkeling (vormgeving, doelen, functie, scope) van de personeelsfunctie een rol hebben gespeeld. Daarnaast is de vraag welke instituties hierbij een rol hebben gespeeld.

De kiem van het ontstaan van grote ondernemingen lag in de opkomst van de spoorwegen en de telegraaf in de Verenigde Staten, waardoor er grote markten ontstonden, in combinatie met de kapitaalsintensieve zware industrie, die om schaalvoordelen vroeg. Omdat deze groei gepaard ging met een tekort aan arbeidskrachten, werden deze op grote schaal geïmporteerd, voor een belangrijk deel uit Europa.

Het concept van de MBE zoals dat zich heeft ontwikkeld in de 20^e eeuw blijkt de specifieke institutionele context te zijn waarbinnen HRM zich heeft ontwikkeld, weliswaar in een aantal varianten, maar wel beperkt. HRM vormde als zogenaamde *business institution*, binnen het concept van de MBE het antwoord op een aantal vraagstukken die ontstonden doordat met het concept van de MBE een tweetal dichotomieën werden doorgevoerd: de scheiding van kapitaal en arbeid en de scheiding van het gebruiksrecht en het vruchtgebruik van productiemiddelen. Doordat de MBE een antwoord moest vormen op de toen noodzakelijke kapitaals-accumulatie en kapitaalsintensiteit en dus gericht was op kapitaalsproductiviteit, moest de factor arbeid als onzekere factor worden geclausuleerd. Dit werd gerealiseerd met vaste, ex-ante bepaalde lonen en doordat met behulp van specifieke maatregelen in de bedrijfsvoering het de werknemers, zij het niet in alle gevallen, onmogelijk werd gemaakt persoonsgebonden kennis te vertalen in economische waarde. Daarnaast was de output van individuele medewerkers vaak moeilijk te meten, wat noopte tot functiebeschrijvingen en functiewaarderingen. Verder speelde HRM, via het functionalisme, ook een ideologische rol, in het bijzonder in de Verenigde Staten. De functie HRM zoals deze zich heeft ontwikkeld was bij uitstek een instrument binnen het concept van de MBE (evenals bijvoorbeeld de functie van *management control*) en (maatschappelijk) ten behoeve van de MBE en bleef daartoe ook beperkt. Het opheffen van het co-locatiebeginsel in de MBE was een van de belangrijkste aspecten die door HR-instrumenten gecompenseerd moest worden.

Vanaf het midden van de vorige eeuw vindt een aantal veranderingen plaats waarvan de meest essentiële is de rol van informatie, die in belang toeneemt plus het feit dat immateriële activa, in het bijzonder *human capital*, van groter economisch belang worden. Was de MBE in het bijzonder gericht op de exploitatie van fysieke activa en het behartigen van de belangen van de investeerders, de 21^e eeuwse onderneming zal zich moeten concentreren op het meest kostbare: het menselijk kapitaal. Ondernemingen en de actoren die daarbinnen een rol spelen richten zich op die *stakeholders* waar ze van afhankelijk zijn en dat waren, ultimo, de kapitaalbezitters. In de economie van de 21^e eeuw worden de kaarten anders geschud en zullen de belangen en daaruit voortvloeiende machtsposities veranderen. Dit vraagt om een herdefiniëring en -overweging van de instituties die hierbij een ondersteunende rol spelen. De bestaande instituties sluiten niet

meer (geheel) aan op de nieuw ontstane vraagstukken. *Intangible assets* nemen niet alleen toe in belang, maar interessanter nog is het gegeven dat de kennis persoonsgebonden en voor een deel *tacit* is. Dit roept de vraag op of instituties die zijn ontwikkeld in de economie van de 19^e en de 20^e eeuw zoals de *Intellectual Property Rights* (IPR), arbeidsrecht, vennootschapsrecht nog wel een even centrale en sturende functie kunnen vervullen in de economie van de 21^e eeuw zoals dat het geval was in de vorige eeuw. Een ander gevolg zal zijn dat gezocht zal moeten worden naar nieuwe arbeidsverhoudingen waarbij de eigendoms-vraag een van de belangrijkste is. Het verschil met de 'oude' economie is dat de grenzen (van kennis en van eigendom) niet meer zo eenvoudig zijn te definiëren. Niet alleen zijn dus nieuwe instituties nodig als instrument om onzekerheden te kunnen reduceren, maar de vraag is hierbij wel of het gangbare karakter van instituties niet aan herziening toe is. In plaats van arrangementen waarbij een langer tijdspectief veelal het uitgangspunt is zouden pragmatische en flexibeler constructies aan belang kunnen toenemen. Van de drie typen controlmechanismen die door Ouchi worden genoemd (markt, bureaucratie en clan) is de clan waarschijnlijk erg kansrijk. Communities als Facebook, LinkedIn, Ebay, Creative Commons, Kickstarter, Car2Go etcetera fungeren in feite al als zodanig. Te verwachten valt dat kenniseigendom in de onderneming van de 21^e eeuw sowieso een belangrijke ontwerpfactor zal worden. De vraag is of de ontwikkeling van nieuwe instituties niet te laat komt en het gevaar ontstaat dat niet pragmatische maar opportunistische oplossingen de overhand zullen krijgen.

De these die in hoofdstuk 5 wordt ontwikkeld, aan de hand van zeven transformaties rond het thema arbeid, is dat aard, rol en positie van betaalde arbeid in de samenleving, binnen organisaties en in het leven van het individu meerdere ingrijpende transformaties heeft ondergaan, in het bijzonder in het laatste kwart van de twintigste eeuw, maar dat de functie van HRM zich niet overeenkomstig die transformaties heeft mee getransformeerd.

Hierbij wordt gebruik gemaakt van Penrose' *theory of the firm* alhoewel deze *theory of the firm* niet uitgekristalliseerd, noch eenduidig is. Penrose ging er van uit dat een onderneming bestaat uit de bestuurlijke eenheid van planning en een bundeling van een aantal productiemiddelen. De opvattingen van Penrose hebben geleid tot de *Resource Based View (RBV) of the firm*. De RBV beschouwt kennis, van medewerkers, weliswaar als een productiemiddel dat van belang is voor het productievermogen van de onderneming, maar legt vooral de nadruk op het aspect van concurrentievoordeel: in welke mate kan de specifieke combinatie van productiemiddelen van een onderneming onderscheidend zijn ten opzichte van andere ondernemingen. Dat kennis een onlosmakelijk onderdeel kan zijn van arbeid wordt in de beschouwingen van de RBV niet meegewogen.

De *Knowledge Based View of the Firm* (KBV), die voortbouwt op de RBV, brengt het element kennis in als drager van de waarde van en waardecreatie door de onderneming, waarmee kennis een belangrijker rol wordt toegedicht dan het geval is bij de RBV. De KBV gaat er van uit dat kennis een centrale bron is voor het concurrentievoordeel. Arrow benadrukt eveneens het belang van kennis en informatie, vergelijkbaar met sommige opvattingen van de KBV: *"What is the role of the firm in standard economic theory? It is a locus of knowledge, as embodied in a production possibility set"*.

De kennis die in de definitie van Arrow de onderneming vormt, is op uiteenlopende wijze gecodeerd: in machines, patenten, werkvoorschriften, software, systemen, procedures, routines, maar voor een belangrijk deel ook in managers en medewerkers in de vorm van ongecodificeerde, persoonsgebonden kennis (*tacit knowledge*).

Een van de gevolgen van de opkomst van de moderne arbeidsorganisatie was het ontstaan van wat Marx aanduidt als vervreemding: de scheiding van eigendom, zeggenschap en het recht op de economische waarde van de inzet van dat eigendom respectievelijk die uitgeoefende zeggenschap. Dit heeft er toe geleid dat werkenden hun autonomie geleidelijk zagen afnemen. In de 19^e eeuw veranderde ook de status van de ambachtsman. Parallel aan dit proces zien we, als een tegengestelde beweging, de opkomst van een aantal instituties die, als het ware een beschermende schil vormden rondom arbeid zoals vakbonden, werkgeversorganisaties, de Hoge Raad van Arbeid, de Wet op de Bedrijfsraden en de Wet op de CAO. In de 20^e eeuw was er lange tijd sprake van een evenwichtssituatie. Dit veranderde echter vanaf het eind van de 20^e eeuw. De aard en organisatie van de arbeid, de wijze waarop organisaties worden vorm gegeven, de rol die arbeid speelt in het leven van de mens en het toenemend belang van, met name, de niet gecodificeerde kennis binnen de arbeid, hebben er toe geleid dat er steeds meer barstjes ontstaan in het bouwwerk van de arbeidsinstituties. Het lijkt er op dat deze niet langer het antwoord vormen op de hedendaagse en zeker niet op de toekomstige problemen voor zover we deze althans kunnen waarnemen en voorspellen.

De ontwikkeling van de arbeid in de 20^e eeuw is voor een groot gedeelte bepaald door de industriële ontwikkeling en heeft geleid tot een proces van toenemende desintegratie van arbeid, kapitaal en kennis, dat wil zeggen deze drie elementen zijn niet langer verenigd binnen een persoon. Dit is een geleidelijke ontwikkeling die al eerder, vanaf de 11^e eeuw, een aanvang nam maar werd versterkt en versneld als gevolg van de eerste en tweede industriële revolutie. De scheiding van kapitaal, kennis en arbeid is hiervan het gevolg. Het organisatorische vehikel waarbinnen dit vorm kreeg was de MBE. Het gevolg hiervan was dat arbeid werd beschouwd als een *commodity* die werd ingekocht.

Op het institutionele niveau heeft zich in de Westerse wereld in de 20^e eeuw een stelsel ontwikkeld van wet- en regelgeving op nationaal niveau (L 2) dat in hoge mate is beïnvloed vanuit de institutionele ontwikkelingen in de Verenigde Staten en die moeten worden beschouwd als reactie op de maatschappelijke ontwikkelingen: zowel politiek (WO I, de angst voor het communisme) als wat betreft de ontwikkeling van waarden (normloosheid als gevolg van de migratie naar de VS). In tegenstelling tot het desintegrerende karakter van de arbeid had het ontstaan van deze instituties juist een sterke integrerende werking. De instituties waren gericht op het voorkomen van sociale onrust en het verenigen van werkgevers en -nemers. In het Verdrag van Versailles uit 1919 werd hier ook expliciet naar verwezen en dit leidde tot oprichting van de ILO die, zeker in Europa, een belangrijke rol heeft gespeeld bij het vorm geven van de arbeidsmarktverhoudingen.

De transacties van de arbeid die vanaf het eind van de 20^e eeuw plaats vinden, laten een toenemend integratieproces zien: werkenden krijgen geleidelijk weer meer zeggenschap over hun eigen arbeid en zijn ook (onder andere als gevolg van het hogere opleidingsniveau) beter in staat om zich onafhankelijker op te stellen, ook tegenover werkgevers. De verwachting van auteurs als Nauta, Gratton en Beck is dat de keuze van het individu bij het vinden van werk zal toenemen en dat de beleving van arbeid een andere inhoud zal krijgen. De groei van het aantal ZZP'ers in Nederland gedurende de laatste 10 jaar lijkt dit te ondersteunen.

De meest vergaande transformatie van arbeid is de toename van de kenniscomponent van de arbeid in combinatie met het feit dat de tacit-aspecten van de kennis belangrijker worden en dat deze kennis, per definitie, persoonsgebonden is. Kennis is dus niet langer een in te kopen *commodity* maar een *intangible asset* waar een onderneming gebruik van kan maken. Arbeid wordt hiermee ook weer meer *embedded*. Op het institutionele vlak zien we (in Nederland) op nationaal niveau een verzwakking van bepaalde instituties: vakbonden verliezen aan legitimiteit en onderlinge coherentie; de SER staat in toenemende mate onder druk evenals het stelsel van sociale zekerheid. Van een discussie binnen deze instituties over de zich wijzigende grondslagen lijkt echter geen sprake te zijn. Van belang is dat nieuwe ontwikkelingen, zoals de opkomst van ZZP'ers, vanuit de bestaande instituties worden benaderd in plaats dat nieuwe instituties worden gecreëerd. Het lijkt alsof het nieuwe karakter van de arbeid onvoldoende wordt onderkend en dat de huidige referentiekaders leidend zijn voor de bestudering van nieuwe fenomenen.

Beschouwen we deze ontwikkelingen aan de hand van het schema van Williams-on dan ontstaat het beeld dat er sprake is van een re-integratie van arbeid, kapitaal en kennis, hetgeen een terugkeer lijkt naar de periode van voor het industriële tijdperk maar wezenlijk anders is. De transitie van arbeid die zich hebben

voorgedaan leiden er toe dat een aantal zaken er wezenlijk anders voor staat: Informatie/kennis is als productiefactor meer persoonsgebonden. De autonomie van werkenden is groter dan in de 19^e en de eerste helft van de 20^e eeuw en dat betekent onder andere dat de betekenis en de rol van bepaalde instituties, die in de 20^e eeuw een belangrijke ondersteunende (en tevens een behoudende) rol hebben vervuld, zoals vakbonden, aan het veranderen is.

In plaats van drie gescheiden productiemiddelen: arbeid, kennis en kapitaal zien we een toename van het belang van de *intangible assets* in de vorm van drie kapitaalsvormen: *human*, *informational* en *organizational capital*. De waarde van de afzonderlijke categorieën kan niet worden gemeten, maar zij kunnen alleen gezamenlijk waarde creëren en betekenis krijgen.

De betekenis voor HRM van de geschetste ontwikkelingen is vergaand. Omdat de grondslagen van HRM zijn ontwikkeld in de 20^e eeuw, evenals de instituties waar HRM gebruik van maakt of onderdeel van uitmaakt (arbeidswetgeving, vakbonden, functiewaarderingssystemen, beloningssystemen), zijn deze op den duur niet langer goed bruikbaar. Dit wordt het meest pregnant zichtbaar in de banksector. De beloningsmodellen zijn toe aan herziening. De huidige beloningssystemen vinden hun grondslag in het *extended expectation* model van Vroom dat is gebaseerd op individualisme (en het behaviorisme) en veronderstellen een relatie tussen individuele inspanningen, die leiden tot bepaalde prestaties die een nagestreefde beloning opleveren. Het door Haslam ontwikkelde model sluit beter aan bij de bredere range van motivaties die zich, naar het zich laat aanzien, zal aandienen.

De werkenden in de economie van de 21^e eeuw zullen vaker hun eigen keuzes maken ten aanzien van de gewenste banen en zullen waarschijnlijk minder afhankelijk worden van de overheid en werkgevers.

De toekomstige arbeidsrelaties vragen ook om instituties (bijvoorbeeld in de vorm van wetgeving) die de relatie leggen tussen de arbeids- of leveringsprestatie en het eigendomsrecht. Dit zal voor een deel bestaan uit de idiosyncratische, pragmatische contracten waar Nauta over spreekt en uit nieuwe type constructies, deels gebaseerd op bestaande rechtsvormen.

De ontwikkeling van HRM in Nederland en de bijbehorende institutionalisering komt, in vergelijking met bijvoorbeeld de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, laat op gang. Op een aantal essentiële onderdelen wijkt (de ontwikkeling van) HRM in Nederland af van die in de Verenigde Staten. Het recht op instructie en de hieraan nauw gerelateerde systematiek van functiebeschrijving en -waardering is één van de kenmerken van het Amerikaanse HRM.

De operationalisering hiervan vond in de Verenigde Staten vooral plaats op ondernemingsniveau. Om deze operationalisering mogelijk te maken ontstonden ondersteunende instituties in de vorm van professionele HRM-functionarissen en een professionele beroepsvereniging en waren er al in een vroeg stadium (management)opleidingen waarbij HRM onderdeel uitmaakte van het curriculum. De in de Verenigde Staten ontwikkelde systematiek van functiebeschrijvingen werd in Nederland overgenomen (getuige de Genormaliseerde Methode), maar de ondersteunende instituties: onderwijs en een professionele beroepsgroep en een beroepsorganisatie ontbraken in de eerste helft van de 20^e eeuw. Wel ontwikkelde zich een andere institutie in de vorm van CAO's, waarvan de systematiek van algemeen verbindend verklaring er toe leidde dat er sprake was van een hoge nationale dekkingsgraad.

Een tweede kenmerk van de Nederlandse situatie is de discrepantie tussen de instituties (L2) en de operationalisering (L 4). Er lijkt sprake te zijn van een ambivalente institutionalisering die zich uit in uitstel (van wetgeving en advisering), de discrepantie tussen wetgeving en de toepassing daarvan (de kindwet van Van Houten) en de halfslachtig uitgevoerde geleide loonpolitiek.

Deze institutionele ontwikkeling heeft er niet toe bijgedragen dat HRM zich heeft ontwikkeld als een sterke institutionele factor die op niveau L 2 en L 3 een veelbetekenende rol speelt. Normatieve en regulatieve aspecten wisselen elkaar af, waarbij ook paternalisme een rol speelt. Een overheersend paradigma is dan ook niet duidelijk herkenbaar anders dan het voortdurend zoeken naar een nieuw evenwicht.

De rol die HRM-ers in de loop der tijd hebben gespeeld is vooral operationeel/ondersteunend waarbij het accent in de loop der tijd enigszins lijkt te verschuiven. Voor WO II was de HRM-er tamelijk onzichtbaar. Dit wordt voor een deel veroorzaakt door het feit dat personeelsaangelegenheden veelal werden uitgevoerd door organisatie-adviseurs maar ook door de in 1928 opgerichte Stichting voor Psychotechniek. Na WO II verschijnt de HRM-er meer in beeld en dan voornamelijk als uitvoerder van centraal (dus boven ondernemingsniveau), via CAO's vastgestelde arbeidsvoorwaarden en functiewaarderingssystemen. De zichtbaarheid neemt nog meer toe als er vanaf de jaren zestig sprake is van een beroepsopleiding en een beroepsvereniging maar tot een professionele beroepsgroep heeft dit vooralsnog niet geleid.

De kern van de verandering is dat arbeid tot nu toe, in de neo-klassieke economie, werd beschouwd als een *commodity* die door de onderneming werd ingekocht. Daarmee maakte de factor arbeid geen deel uit van de onderneming. De verwachting is dat, ten gevolge van de grotere rol die persoonsgebonden, niet

gecodificeerde (*tacit*) kennis speelt in het waardecreatieproces van de onderneming, de werkenden (van de toekomst) als eigenaar van deze kennis en daardoor (mede-)eigenaar van de onderneming worden. De persoonsgebonden kennis maakt namelijk een materieel deel uit van de kapitaalsbasis van de onderneming. Deze ontwikkeling raakt het fundament van het systeem van arbeidsverhoudingen zoals zich dat in de twintigste eeuw heeft ontwikkeld: de in het vennootschapsrecht en in het arbeidsrecht vastgelegde scheiding van kapitaal en arbeid. Dit kan verstrekkende gevolgen hebben, niet alleen voor de arbeidsrelaties, maar ook voor de sociale en politieke verhoudingen waaronder het systeem van *corporate governance* en daarmee ook voor de grondslagen van HRM.

Een complicerende factor die in de beantwoording van de onderzoeksvraag een rol speelt is de taal die wordt gehanteerd respectievelijk beschikbaar is om de te onderzoeken werkelijkheid van HRM te beschrijven: een taal die op dit moment bepaald is door die werkelijkheid van en de theorievorming (of het gebrek hieraan) over Human Resource Management. De taal waarin HRM nu zowel in praktisch-normatieve zin als in wetenschappelijk analyserende zin wordt beschreven is de taal waarin HRM zich als *business institution* heeft ontwikkeld. De bestaande *body of knowledge* van HRM heeft zich nog niet ontwikkeld tot een theorie die bruikbaar is voor de beantwoording van de onderzoeksvraag omdat de bestaande theorie over het algemeen is gericht op de vraag wat HRM oplevert voor de onderneming in operationele zin en niet is gericht op de richtinggevende betekenis van HRM en nog nauwelijks is gericht op onderzoek naar de grondslagen van HRM op meta-niveau.

Daarnaast is de historische en daarmee de institutionele horizon van de gangbare theorie voor HRM te beperkt. Zo krijgt het vraagstuk van kenniseigendom daarin onvoldoende aandacht. Het ontbreekt aan een omvattend operationeel model ter bepaling van de inzet van HRM en de opbrengst daarvan voor de onderneming. Om te komen tot een theoretisch bouwwerk dat geschikt is als analysekader voor 'eigentijds' HRM dat past bij de vraagstukken van deze tijd, zal eerst meer inzicht moeten worden verkregen in de grondslagen van HRM.

De vraag of de huidige arbeidsmarktinstituties adequaat zijn voor het oplossen van de hedendaagse arbeidsvraagstukken dient ontkennend te worden beantwoord. Niet alleen belemmeren de huidige instituties het zicht op de veranderende werkelijkheid, de in Nederland gegroeide cultuur van de pacificatie-democratie lijkt erg sterk verankerd en wordt nog steeds als leidend beginsel gevolgd. Het ontbreekt aan voldoende tegenwicht vanuit de beroepsgroep (die hiervoor nog te weinig institutioneel is ontwikkeld) en vanuit de wetenschap wordt het probleem nog onvoldoende onderkend waarbij het de vraag is, als deze onderkenning er wel zou zijn, dit wel voldoende effect zou sorteren.

In tegenstelling tot in andere landen (zoals in Scandinavië, Canada, Australië, de Verenigde Staten) worden in Nederland slechts incidenteel nieuwe beoordelingsmodellen of instrumenten om de contributie die medewerkers leveren aan de ondernemingsresultaten, ontwikkeld. Ook wordt gezocht naar een nadere uitwerking en meetbaarheid van *intangible capital*. De discussie over de kenniseconomie wordt in Nederland gevoerd vanuit verouderde institutionele modellen en wordt niet in verband gebracht met nieuwe arbeidsverhoudingen. De wijze waarop de groei van de ZZP-sector wordt benaderd is illustratief. In plaats van het ontwikkelen van een modern, innovatief stelsel wordt ofwel de nadruk gelegd op dat deel van de ZZP-populatie dat wordt gedwongen tot het ZZP-erschap, of ZZP-ers worden zoveel mogelijk geïncorporeerd binnen de bestaande wetgeving. Alleen als er sprake is van een onderkenning van het probleem bestaat de kans dat bestaande instituties worden aangepast of dat zich nieuwe instituties ontwikkelen. De kans is groot dat dit alleen het geval zal zijn als de noodzaak hiertoe heel groot is, bijvoorbeeld als kenniswerkers (op grote schaal) vertrekken naar Scandinavië of de Verenigde Staten of als bedrijven zich vestigen in landen die wel hun instituties hebben aangepast, zodanig dat de contributie van kenniswerkers aan het resultaat van de onderneming wel wordt gewaardeerd in de vorm van een belonings- en/of eigendomssystematiek.

Op basis van de onderzoeksgegevens kan worden geconcludeerd dat de 21^e eeuw een gedifferentieerd scala van HRM zal vertonen. Een gedeelte zal blijven zoals het is en gebruik blijven maken van de bestaande instrumenten. Dit zal het geval zijn in die sectoren die niet te maken hebben met de druk om te veranderen en generalistische, gecodeerde kennis belangrijker is dan *tacit knowledge* en arbeid als commodity zal worden beschouwd. In een aantal sectoren, waar de druk om te innoveren zich wel voordoet vanwege concurrentie (zoals in de creatieve sector) of waar sprake is van krapte op de arbeidsmarkt is de kans groter dat zich nieuwe HR instrumenten zullen ontwikkelen (TMC is hier een voorbeeld van). Dit zal vooral het geval zijn binnen die sectoren waar sprake is van specialisatie van arbeid en waar de kennis persoonsgebonden is. Een van de sectoren waar zich op onderdelen op korte termijn opvallende ontwikkelingen voordoen is de sector onderzoek.

Het gelijktijdig naast elkaar voorkomen van de verschillende institutionele verhoudingen kan leiden tot verwarring en conflict omdat aan oude instituties in operationele zin zal worden vastgehouden (de Nederlandse arbeidsverhoudingen, wetgeving, de SER), terwijl de grondslagen van die instituties geërodeerd zijn of in hun tegendeel zijn gaan verkeren.

Wil Nederland zijn koers en positie vinden in de kenniseconomie van de 21^e eeuw, dan zal gewerkt moeten worden aan daarop gerichte institutionele

vernieuwing. Een probleem hierbij is dat de vernieuwing uiteindelijk institutioneel moet worden vertaald (in wet- en regelgeving) door dezelfde actoren die nu onderdeel uitmaken van 'de regulerende elite'. Teulings houdt in 1996 een pleidooi voor het vasthouden aan het corporatistische model omdat dit tot dan toe succesvol was, met name op macro-economisch terrein. De vraag is of de zich wijzigende institutionele economische grondslagen niet zouden moeten leiden tot een herziening van het corporatistische model, al was het alleen al vanwege de veranderende relatie tussen werknemers en werkgevers en de afnemende rol van de overheid.

Daarnaast speelt dat het vernieuwen van de institutionele grondslagen van de ondernemingswijze voortbrenging, en daarmee ook van HRM, een internationaal vraagstuk is. Het zal ondermeer nodig zijn om de dominantie van het huidige denken over *corporate governance* te wijzigen. Ook zullen vernieuwingen nodig zijn in de internationale boekhoudregels, immers deze staan de activering van investeringen in immateriële activa in de weg en daarmee investeringen in kennis.

Gegeven de institutionele afhankelijkheid van HRM kan HRM zich niet zelfstandig transformeren richting de kenniseconomie.

Summary

Between the second and third industrial revolution global economy appears to be in a state of transition. At the beginning of the second industrial revolution (c. 1875 - 1975), labor market institutions arise that can be considered as being reasonably successful. The question is, whether these institutions can adequately solve the problems of the economy of the 21st century. A century that is characterized by the changing nature of assets and the production of knowledge and the increasing importance of human capital causing the foundations of the economy to change. The implications for Human Resource Management, or personnel management, that emerged as a (business) institution on the foundations of the 20th century economy, are the subject of this research.

Institutions (the formal and informal rules designed by people intended to regulate behavior) have also led to specific governance models for companies, and forms of internal organization of the company regarding structure and processes, such as a specific resource allocation process. Institutions regulate property, facilitate long-term contracts, reduce complexity as in alternate ways of acting and provide the context in which managers can make decisions in spite of incomplete information.

To gain insight in the way existing problems can be solved efficiently and to understand in which way the field of HRM could further develop, the developments in the United States (where HRM originated) and in the Netherlands have been identified first. Since the institutional foundations of HRM have been formulated outside the domain of HRM, i.e. in company law, labor law and in neo-classical economics, they will be used as the starting point of this study which will help gaining scientific distance.

The premise of this study is therefore:

In what way will Human Resource Management develop within the economy of the 21st century as a result of institutional and operational developments in the present economy?

The theoretical foundation of HRM and its theoretical context are described in chapter 2. A grand theory about HRM has not been developed to date. Theory in the field of HRM as an independent discipline, is still developing but is too often based in the paradigm of 20th century economy. Furthermore there is no common understanding of the concept of Human Resource Management. The theoretical school generally adhered to that of the behavioral perspective. In

addition, the resource-based view of the firm (RBV) is often applied. The theory that has been developed until now regarding HRM provides insufficient insight into a broader historical development of HRM and it doesn't present an un-equivocal outlook on the social and economic context in which HRM has been established.

HRM theories have a number of limitations. Most current HRM theories do not adequately reflect changing ownership relations. In the traditional company, the Chandlerian Modern Business Enterprise (MBE), property rights coincide with the company's physical production assets. Through labor legislation managers gain managerial control over workers in the form of the right of instruction (as opposed to contract work). This right of instruction enables the employer to determine the employee's performance (output) as well as the manner in which the employee should proceed. Based on this, Taylor's Scientific Management could be applied. Taylor assumed that workers originally determined their own approach toward carrying out their work. Taylor's theories were aimed at relieving them of their personal knowledge, to systematize and reorganize, assuming that both entrepreneurs and workers would eventually benefit as a result of greater efficiency. In today's economy, knowledge is an increasingly important source of labor, contrary to what it was in the 19th and the first half of the 20th century when labor was based, to a much lesser extent, on personal knowledge and was generally related to physical exertion. Due to the ever-increasing autonomy of knowledge workers, who more and more demand their part of the residual claim, employment relationship is fundamentally changing. Not until the production of knowledge becomes an endogenous factor in the production function at the beginning of the 20th century, because companies set up their own R & D labs around 1900, are we able to speak of a knowledge economy. This knowledge economy relates to the exploitation of codified knowledge, for example established in patents, where in today's 21st century knowledge economy, the non-codified, person-related knowledge, developed within the overall organization, is becoming increasingly important.

Another limitation in HRM theories is the role and function of HRM. In fact, the theoretical models such as the RBV merely indicate that a relationship exists between HRM tools and HRM strategy, that the organizational context is important and that organizational, social and individual effects exist. However, the influence of separate variables is not taken into account, there are no prerequisites that the variables must meet in order to be of any consequence and to what degree they depend on each other. It could be stated that the theory lacks a clear way of being put into practice, and therefore a model (to help managers make decisions) to determine the use of the human capital factor is missing, while existing methods that do make an effort to determine the human capital factor lack a theoretical underpinning.

A final limitation of the existing theoretical frameworks is that, initially, they are not focused on the exact functioning of HRM but on its effect, especially where it concerns the success of the company.

Therefore, the research questions cannot be addressed using the existing theoretical models. A new framework is needed in which the above-mentioned issues can be addressed and analyzed. This new framework must be developed and the first phase is to investigate the foundations of HRM.

The dogma in economics that best meets these requirements is that of institutional economics, where the concept of institution is key. This study is based on the diagram of Williamson in which a four-layer structure is applied with a corresponding time scale that enables adding a historical dimension to the study of HRM, which up to now is (almost) non-existent. The theoretical concepts that are relevant to the study of the (top) layer L 1 (the institutional environment) originate from the social sciences, such as those of the second modernity from Ulrich Beck. The second layer (L 2) relates to the institutionalization, the third (L 3) to its corresponding governance and the fourth (L 4) to its being put into operation. This diagram offers the possibility to compare the development of the old institutions that originated from specific circumstances, to the technical and other conditions as they occur in the economy of the 21st century.

One of the research methodologies used in searching for a new theoretical framework for HRM was the one developed by Glaser and Strauss within the context of the idea of grounded theory. Five research methods have been applied: a literature review, interviews, case studies (AkzoNobel, Cordaid, KLM Cargo, the Ministry of the Interior and Kingdom Relations, TMC and the Ministry of Defense (especially the mission in Kandahar), (text) analysis of the largest HRM discussion forum on LinkedIn in the Netherlands called HR Community and the attendance of a peer group of young professionals that are part of the Dutch professional association of HR advisors: NVP.

In chapter 3, the research findings will be presented. The position of the researcher is that of the reflective practitioner. This refers to a professional who verifies his theoretical knowledge against practical experience and on these grounds adjusts his theoretical concepts. A deliberate choice was made for a descriptive, hermeneutic approach instead of a deductive one, thus avoiding, consciously or unconsciously, that assumptions and principles of current theories and beliefs dominate, giving new ideas a lesser chance.

The case studies show that the companies and institutions are in a transitional phase in the economies of the 20th to the 21st century, which is characterized

by an HRM policy largely based on the paradigm of the 20th century economy, i.e. the separation of capital and labor as codified in company and labor law. The themes that characterize the economy of the 21st century are visible in the cases (sensing and sense-making, reporting along different axes, contribution-related remuneration, individual, tailor-made employment contracts), but the predominant picture of HRM policy is that of the 20th century (traditional job descriptions and job ratings, compensation on the basis of collective labor agreements (CAO), command and control). None of the cases show an integrated approach of the four levels of Williamson's diagram. The common denominator in most of the cases is the influence of the external environment.

No one appears to be looking for new HRM tools that are consistent with the institutional changes. The question what these institutional changes mean to the organization of HRM is not (clearly) posed. First and foremost the existing HRM instrumentation is being used, sometimes adapted in minor ways. The job structure is modified, MD programs are being used, another emphasis on the control by managers is researched, the new remuneration system is being adjusted. New HRM instruments that are closely related to changing paradigms, values, views of humanity, ownership of knowledge, other forms of reporting or remuneration have hardly been encountered, at least not within a clearly defined framework. However, a number of organizations is looking for new manners of assessment or lines of accountability. In the cases, this search from low commitment to high commitment is recognized, often implicitly, whereby existing institutional frameworks serve as a starting point.

HRM policy within the investigated companies and institutions is subject to change due to the changes that occur both inside and outside the organizations. We see a functionalist approach and thinking in terms of functions is at the heart of this. Sharing and exchanging information is important, as are teams and knowledge management, although generally these are options more so than reality. Putting this against Williamson's diagram, it appears that activities mainly occur at levels L3 and L4. The specific Dutch context ensures that the key role that is played by the state and the presence of existing institutions such as trade unions and consultation frameworks result in the fact that existing HRM instruments are maintained. The role of HRM as a professional is not evident and is not important in changing the institutions or in creating new institutions. There seems to be no ambition to pursue this.

Adherence to the existing institutions, as in the Netherlands to the existing system of labor relations, can partly be explained by the path-dependency theory: to change what exists and to which everyone is accustomed, is more complicated than to invent something new. Such a statement however, bears the risk of historical

determinism. The institutional relationships and the HRM linked to this, are based on separation of capital and labor, while in reality, due to the increasing economic importance of human capital, this is no longer the dominant structure of conflict in society. To ignore this may lead to social conflict and economic retardation. Instruments like HR analytics, the so-called 'New Ways of Working' and other novelties are merely refinements that perpetuate the existing institutions. In line with the findings in the cases, the results of the reviewed discussions on the Internet forum also show an emphasis on levels L 3 and L 4. The discussion subjects suggest that the participants are seeking a new equilibrium (and management issues play a prominent role) between high and low commitment. The existing institutional frameworks are also the point of departure in these discussions.

When looking at the topics, current relevance appears to be high and the emphasis is on operational issues. In this respect, the research findings are consistent with the cases. Only occasionally a level L 1 topic is on the agenda. A notable exception is the topic concerning views of mankind, even though this discussion also started with an operational question, i.e. what are the ideas and assumptions behind the models, methods and tools?

From the examples of the peer group an image emerges of young HR professionals who are serious about their work, but are faced with companies and institutions that determine the codes and the patterns of behavior that are (still) unknown to them and that can (sometimes) make them insecure. Often, they change jobs (all members of the group now have another position). Given the small numbers we are talking about, far-reaching conclusions cannot be drawn from this. But it does concern a group that was followed for a relatively long period of time (two years) and the participants differ more than average from the average starting HRM advisor.

The study material didn't offer any organizations showing HRM to be well aware of its role in the changing economy by anticipating on it with the development of new instruments. Instead of retaining, developing and offering opportunities to young talent, these people are obliged to adjust to the organization, which reduces the opportunities for innovation and change.

The results of the collected data show HRM in the Netherlands to be well aware of a number of fundamental interior changes, as well as changes in the context of the companies and institutions and it is also aware that it needs to act on these changes. The fact that HRM itself will have to change, where function, tasks, role and organization are concerned, has not been addressed. The current institutional framework is taken as a starting point and within that framework changes

are allowed to take place. The biggest problems seem to be with the management of the company. In the search for low commitment to high commitment that is apparent in all cases and in the discussion group, management seems to obstruct the formulation of new policies. The management of the companies in HRM should play a leading role in this quest. Because HRM professionalism, as previously indicated, is little developed in the Netherlands, it is unlikely that HRM will take the lead in this. The fact that the necessary conditions (a review of company law and employment law) to start formulating new HRM principles have not been met (yet), should not be an excuse for HRM not to advocate such a necessary revision.

The development of the internal organization of the MBE is described in chapter 4. The question here is, what kind of interaction can be established between personnel function and the creation of the MBE, which contextual issues were relevant in the development (design, objectives, functions, scope) of the personnel function and which institutions were of importance. The birth of large enterprises is directly linked to the emergence of the railways and the telegraph in the United States, from which large markets came into being, together with the capital-intensive heavy industries that required economies of scale. Because this growth was accompanied by a shortage of labor forces, workers were imported on a large scale, mainly from Europe.

The concept of the MBE as it developed in the 20th century turns out to be the specific institutional context within which HRM has been developed, albeit in a number of limited variations. HRM as a so-called business institution, within the concept of the MBE turned out to be the answer to a number of issues that arose because linked to the concept of the MBE, two dichotomies were implemented: the separation of capital and labor and the separation of the right of use and the usufruct of means of production. Because the MBE was an answer to the then necessary capital accumulation and capital intensity and thus focused on capital productivity, the uncertain element of labor had to be restricted. This was achieved by fixed ex-ante determined wages and by using specific measures in business operations to prevent the employees, though not in all cases, to transfer personal knowledge into economic value. Apart from that, the output of individual employees was often difficult to evaluate, which made job descriptions and job ratings necessary. Through functionalism, HRM also played an ideological role, particularly in the United States. The HRM function as it has developed, was pre-eminently an instrument within the concept of the MBE (as is, for example the function of management control) and (socially) for the benefit of the MBE which has since remained its sole function. The lifting of the principle of co-location in the MBE was one of the main elements that had to be compensated by HR tools. Beginning at the middle of the last century, a number of changes occur, the most

essential of which is the growing importance of information and the added fact of the increasingly growing economic importance of intangible assets, especially human capital. Where the MBE used to be particularly focused on the exploitation of physical assets and the representation of the interests of the investors, the 21st century company needs to focus on the most valuable asset, that of human capital. Enterprises and the key factors therein focus on those stakeholders on whom they depend: the holders of capital. In the economy of the 21st century, the cards are being reshuffled and various interests and their resulting dominant positions will change. This calls for redefining and reconsidering the relevant supporting institutions. The existing institutions no longer (entirely) fit the newly emerging issues. Intangible assets are not only increasing in importance, but even more interesting is the fact that knowledge is personal and partly tacit. This raises the question whether institutions that have been developed in the economy of the 19th and 20th centuries such as the Intellectual Property Rights (IPR), labor law and company law, will still be able to carry out an equally central and guiding role in the economy of the 21st century, as they did in the former century. Another consequence will be that new labor relations will have to be developed where the most important question will be that of ownership. The difference with the 'old' economy is that the limits (of knowledge and of property) are not so easily defined. Not only are new institutions needed as a tool to reduce insecurities, the relevant question is whether the prevailing character of institutions is in need of revision. Instead of arrangements in which a longer time perspective is often the starting point, it is very well possible that more pragmatic and flexible structures will become more important. Of the three types of control mechanisms (market, bureaucracy and clan) that are mentioned by Ouchi, the clan is probably the most promising. Communities like Facebook, LinkedIn, eBay, Creative Commons, Kickstarter, Car2Go et cetera are already functioning as such. It is to be expected that in the company of the 21st century ownership of knowledge will at any rate become an important design factor. The question is whether the development of new institutions will not begin too late with the ensuing danger that opportunistic solutions instead of pragmatic solutions will prevail.

The thesis that will be formulated in chapter 5, based on seven transformations surrounding the topic of work, is that the nature, role and position of paid employment in society, both within organizations and within the life of the individual, has been subject to several major transformations in particular during the last quarter of the 20th century, but that the function of HRM has not transformed accordingly.

Penrose's 'Theory of the Firm' was used towards this end, although this theory has not taken a final form, nor is it in any way unambiguous. Penrose assumed that an enterprise consists of an administrative planning unit and a combination of a number of means of production. Her views resulted in the Resource Based

View (RBV) of the firm. Although the RBV considers knowledge of employees, as an asset important to the production capacity of the company, it places particular emphasis on the aspect of competitive advantage: to what extent can the specific combination of input of a company be distinctive, relative to other companies. The fact that knowledge can be an integral part of labor is not taken into account in the considerations of the RBV.

The Knowledge Based View of the Firm (KBV), which builds on the RBV, adds the element of knowledge as a carrier of value and value creation by the company, by which knowledge is ascribed a more important role than is the case with the RBV. The KBV assumes that knowledge is a key source of competitive advantage. Arrow also emphasizes the importance of knowledge and information, similar to some views of the KBV: "What is the role of the firm in standard economic theory? It is a locus of knowledge, as embodied in a production possibility set". The knowledge that forms the company in Arrow's definition, is encoded in different ways: in machinery, patents, work instructions, software, systems, procedures, routines, but to a large extent also in managers and employees in the form of non-codified, personal knowledge (tacit knowledge).

One of the consequences of the rise of the modern labor organization was the creation of what Marx designated as alienation: the separation of ownership, control and the right to the economic value of the use of that ownership, respectively the exercised control. This resulted in a gradual decline of the autonomy of the workers. In the 19th century the status of the craftsman also changed. At the same time contrary to this movement, we see the emergence of a number of institutions that formed a protective shell surrounding labor in the form of unions, employers' organizations, the High Council of Labor, the Law on Company Boards and the Law on the collective labor agreement (CAO). For a long time during the 20th century a balanced situation existed. This changed by the end of the 20th century. The nature and organization of labor, the manner in which organizations are shaped, the role of labor in the lives of people and the growing importance of, in particular, the non-codified knowledge within labor, resulted in the fact that ever more cracks appeared in the structure of labor institutions. It seems that these institutions are no longer the answer to today's problems and certainly not to those of the future in so far as we are able to observe and predict these. The development of labor in the 20th century is largely determined by the industrial development and has led to a process of increasing disintegration of labor, capital and knowledge, meaning these three elements are no longer united in a single person. This is a gradual development that already started in the 11th century but was strengthened and accelerated as a result of the first and second industrial revolution, the separation of capital, knowledge and labor being the result. The organizational vehicle in which this took shape was the MBE. The result

was that labor was considered a commodity that could be purchased.

At the institutional level, in the western world in the 20th century a system of laws and regulations developed at a national level (L 2) that was highly influenced by the institutional developments in the United States and can be considered a reaction to the social developments of that time; both political (World War I, the fear of communism) as well as with regard to the development of values (amorality due to the migration to the U.S.). Contrary to the disintegrating character of labor, it was the appearance of institutions like these that caused a strong integrating effect. The institutions were geared towards preventing social unrest and uniting employers and employees. The Versailles Treaty of 1919 explicitly referred to this and resulted in the creation of the ILO that, certainly in Europe, played an important part in shaping labor relations.

The transformations of labor occurring by the end of the 20th century, show an increasing process of integration: workers gradually regain more influence over their work and are able to adopt (partly as a result of higher educational levels) a growing independent attitude in general and towards their employers in particular. Authors such as Nauta, Gratton and Beck expect that the individual's choice in finding work will become more diverse and that the experience of labor will have a substantively different content. The growing number of self-employed people in the Netherlands during the last 10 years seems to support this.

The most far-reaching transformation of labor is the increase of the knowledge component of work in combination with the fact that the tacit aspects of knowledge become more important and that this knowledge, by definition, is person-related. Knowledge is no longer a commodity that can be bought but an intangible asset to be used by a company. Thus, labor becomes more embedded. Institutionally speaking, on a national level (in the Netherlands) a weakening of certain institutions can be observed: unions lose legitimacy and mutual consistency, increasing pressure is put on the SER (The Social and Economic Council of the Netherlands) and on the system of social security. However, a discussion within these institutions about the changing foundations is not apparent, even though new developments, like the growing number of independent workers, should be approached by the existing institutions rather than by newly created institutions. It seems as if the new nature of labor is insufficiently recognized and that the current frameworks are the points of reference for the study of these new phenomena.

When set against Williamson's diagram the developments are forming into an image of a reintegration of labor, capital and knowledge, which seems to be a return to the period before the industrial age but which is essentially different. The transformations of labor caused a number of fundamentally different stands: information/knowledge as a production factor is more person-related. The wor-

kers enjoy a greater autonomy compared to the 19th and the first half of the 20th century which means, among other things, that the importance and the role of certain institutions, such as trade unions, that used to offer an important supporting (but also conservative) structure in the 20th century, is now changing.

Instead of three separate means of production: labor, knowledge and capital, we now see an increase in the importance of intangible assets in the form of three types of capital: human, informational and organizational capital. The value of each single category cannot be measured; it is only through collectivity that they can create a certain value and meaning.

The significance of these developments for HRM is far reaching. Because the foundations of HRM have been developed in the 20th century, as well as the institutions that HRM uses or is a part of (labor law, unions, job evaluation systems, reward systems), eventually these will no longer be useful. This is most obvious in the banking sector. The reward models are ready to be revised. The current remuneration systems have their basis in Vroom's extended expectation model that is based on individualism (and behaviorism) and presume there is a relationship between individual efforts that leads to certain achievements, which in turn provides a desired reward. The model developed by Haslam is a better way to reflect on the broader range of motivations that, as is to be expected, will emerge. Workers in the economy of the 21st century will increasingly make their own choices regarding the jobs they desire and are likely to become less dependent on the government and the employers.

The future employment relationships also require institutions (for example in the form of legislation) that connect labor or delivery performance and ownership. This will partly consist of the idiosyncratic, pragmatic contracts referred to by Nauta and new types of constructions, partly based on existing legal forms.

Compared to the United States and the United Kingdom, the development of HRM in the Netherlands and its institutionalization has had a late start. A number of essential elements in (the development of) HRM in the Netherlands differ from the United States. The right of instruction and its closely related system of job description and valuation is one of the characteristics of American HRM. In the United States putting this into practice was mainly done at company level, to which goal supporting institutions emerged in the form of professional HRM staff, a professional association and in an early stage (management) courses were offered in which HRM was part of the curriculum. The system of job descriptions, developed in the United States, was adopted in the Netherlands (witness the Standardized Method), but the supporting institutions: education and a professional body and professional association were missing in the first half of the 20th

century. Another institution developed in the form of collective labor agreements, with a system of generally binding agreements that resulted in a high national coverage.

A second feature of the Dutch situation is the discrepancy between the institutions (L2) and the process of putting objectives into practice (L 4). Institutionalization appears to be ambivalent which is expressed in delay (of legislation and counseling), the discrepancy between legislation and its application (Van Houten's Child Labor Law) and the half-hearted implementation of a controlled pay policy. This institutional development has not contributed to a development of HRM into a strong institutional factor that plays a significant part on levels L 2 and L 3. Normative and regulative aspects alternate in addition to which paternalism also plays a part. A dominant paradigm is not in any obvious way different from the constant search for a new balance.

Over time the part played by HRM professionals is mainly operational and supportive with a slight shift in emphasis. Before World War II HRM was not all that visible. In part, this was caused by the fact that personnel management was often carried out by management consultants and by the Foundation for Psychotechnics (Stichting voor Psychotechniek) established in 1928. After World War II HRM is beginning to emerge, mainly as executor of centrally (above company level) defined working conditions, through collective bargaining and job evaluation systems. Its visibility increases when, during the sixties, professional education programs emerge and a professional association is formed but so far this has not resulted in HRM becoming a professional body.

The core of the changes is that in neo-classical economics, labor up till now was considered to be a commodity purchased by the company. Labor was therefore not a part of the company. Due to the fact that personal, not codified (tacit) knowledge will become more important in the process of creating a company's value, (future) workers possessing this knowledge will become (co-)owners of the enterprise, as personal knowledge is a material part of the company's capital foundation.

This development touches upon the foundation of the system of labor relations as it developed in the twentieth century: the separation of capital and labor as it is defined in corporate and labor law. This may have far-reaching consequences, not only towards labor relations, but also towards the social and political conditions part of which is the system of corporate governance and therefore also towards the foundations of HRM.

A complicating factor in answering the research question is the language being used or being available for that matter, to describe the reality of HRM that needs

to be investigated: a language that is currently determined by that same reality of and theory (or the lack thereof) on Human Resource Management. The language that now describes HRM, both in a practical-normative as well as in a scientific-analytical sense, is the language linked to the manner in which HRM has developed itself as a business institution. HRM's existing body of knowledge has not yet developed into a theory that is useful in answering the research question because the existing theory is generally focused on the question of HRM's added value to the company's operation, and not on its guiding significance or on any research of its foundations on a meta-level.

In addition, the historical and thus the institutional horizon of the current theory for HRM are not wide enough. The issue of the property of knowledge for example, receives insufficient attention. A comprehensive operational model to determine HRM's contribution and value to the company is absent. To be able to build a theoretical structure that can be used as an analytical framework for 'contemporary' HRM and that reflects the issues of our time, more insight into the foundations of HRM will have to be obtained.

The question whether the current labor market institutions are adequately equipped in solving nowadays labor issues must be answered negatively. Not only do the current institutions block all view on a changing reality, the culture of the pacification democracy that has developed in the Netherlands seems to have very deep roots and is still being adhered to as a guiding principle. The profession (which is currently underdeveloped on an institutional level) offers insufficient counterweight and the problem has yet to be fully recognized by the academic community, the question being that if this awareness would be present, its effects would be sufficient.

Contrary to a number of other countries (Scandinavia, Canada, Australia, the United States) the Netherlands only occasionally develop new assessment models or instruments to measure the contribution of employees to the company's results. A further elaboration and measurement of intangible capital is under development. In the Netherlands the knowledge economy is being discussed on the basis of outdated institutional models and is not related to the new labor relations. This is illustrated by the way in which the growing sector of self-employed people is being approached. Instead of developing a modern, innovative system, the emphasis is either put on that part of the self-employed population that is forced into self-employment or the self-employed are being incorporated into the existing legislation as much as possible. Only if the problem is recognized will there be any chance that existing institutions will be adapted or that new institutions will develop. There is a very real possibility that this will only happen when the need to do so is unavoidable, e.g. when knowledge workers,

on a large scale, will begin to emigrate to Scandinavia or the United States or when companies are going to establish themselves in countries that have adapted their institutions into appreciating the contribution of knowledge workers to the result of the company by way of a reward and/or a property system .

Based on the research data it can be concluded that the 21st century will exhibit a differentiated range of HRM. It will partly remain as it is at present and continue to use the existing instruments. This will be the case in those areas where the pressure to change is absent and general, codified knowledge is more important than tacit knowledge and where labor is considered a commodity. A number of areas that do feel the pressure to innovate due to competition (for example the creative sector) or to labor shortage, there is a higher chance that new HR tools will develop (see for example the case of TMC), especially in those areas with specialized labor and personal knowledge. One of the areas in which, striking developments will shortly occur, is the research sector.

The coexistence of different institutional relationships may result in confusion and conflict because on an operational level the old institutions will be retained (the Dutch industrial relations, legislation, SER), while the foundations of those institutions have become eroded or will turn against themselves.

If the Netherlands wish to find a course and a position within the knowledge economy of the 21st century, an effort will have to be made that is focused on institutional innovation, with the added problem that this innovation will ultimately have to be translated (into legislation) by the same actors who are part of 'the regulatory elite'. In 1996, Teulings calls for holding on to the corporatist model because so far it was successful, especially on a macro-economic level. The question remains whether the changing institutional foundations should not result in a revision of the corporatistic model, if only because of the changing relationship between workers and employers and the diminishing role of the government. Another factor is, that the renewal of the institutional foundations of private enterprise production, and thus of HRM, is an international issue. Among other things it will be necessary to change the dominance of the current way of thinking about corporate governance. Innovation of the international accounting rules will also be necessary, since these obstruct the activation of investments in intangible assets and therefore investments made in knowledge. Given its institutional dependence, HRM cannot transform independently towards the knowledge economy.

Afkortingen

A&T	Administratief en technisch personeel
AALL	American Association for Labor Legislation
ABD	Algemene Bestuursdienst
AF	Air France
AGIL	Adaption, Goal attainment, Integration, Latency
AMA	American Management Association
AMAR	Algemeen Militair Ambtenarenreglement
AMO	Ability, Motivation en Opportunity
ANMB	Algemene Nederlandse Metaalbewerdersbond
AOW	Algemene Ouderdomswet
ARAR	Algemeen Rijksambtenarenreglement
ARP	Arbeidsvoorwaarden en Rechtspositie
ASML	Nederlands hightechbedrijf ontstaan uit een joint venture van Advanced Semiconductor Materials International (ASM International) en Koninklijke Philips Electronics
ATF	Air Task Force
AWV	Algemene Werkgevers Vereniging
AWVN	Algemene Werkgeversvereniging Nederland
BARD	Burgerlijk Ambtenarenreglement Defensie
BBA	Buitengewoon Besluit Arbeidsverhoudingen
BNP	Bruto Nationaal Product
BP	Burgerpersoneel
BPO	Business Process Outsourcing
BS	Beleidsstaf
BSC	Balanced Score Card
BU	Business Unit
BW	Burgerlijk Wetboek
BZK	(Ministerie van) Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
C2	Command and control
CAO	Collectieve Arbeidsovereenkomst
CBIB	Coördinerend Beraad Integrale Beveiliging
CBS	Centraal Bureau voor de Statistiek
CDC	Commando Diensten Centra
CDR	Commander
CDS	Commandant der Strijdkrachten
Cebemo	Katholieke Organisatie voor Medefinanciering van Ontwikkelingsprogramma's
CELT	Continental Europe Leadership Team

CEO	Chief Executive Officer
CLAS	Commando Landstrijdkrachten
Cordaid	Catholic Organisation for Relief & Development Aid
CLSK	Commando Luchtstrijdkrachten
CV	Curriculum Vitae
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten
DCV	Dynamic Capabilities View
DGOBR	Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk
DICO	Defensie Interservice Commando
DIN	Deutsches Institut für Normung
DIY	Do It Yourself
DJI	Dienst Justitiële Inrichtingen
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DP	Decorative Paint
DPO	Directie Personeel en Organisatie
DPCE	Decorative Paint Continental Europe
EAC	Effects Assessment Cell
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation, and Amortization
EC	Expertisecentrum
E-HR	Electronic HR
EMA	Employment Managers' Association
ESS	Employee self service
EVA	Economic Value Added
EU	Europese Unie
FME	Federatie voor de Metaalnijverheid en Elektrotechnische industrie
FNV	Federatie Nederlandse Vakbeweging
FPS	Flexibel Personeelssysteem
FTE	Fulltime equivalent
GM	Genormaliseerde Methode
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
HBO	Hoger Beroepsonderwijs
HQ.RC(S)	Headquarters Regional Command (South)
HRM	Human Resource Management
I-deal	Idiosyncratic deal
IASB	International Accounting Standards Board
ICBR	Interdepartementale Commissie Bedrijfsvoering Rijksdienst
ICCIO	Interdepartementale Commissie Chief Information Officers
ICFH	Interdepartementale Commissie Faciliteiten en Huisvesting
ICIA	Interdepartementale Commissie Inkopen en Aanbesteden
ICOP	Interdepartementale Commissie Organisatie- en Personeelsbeleid

ICT	Informatie en communicatietechnologie
IFRS	International Financial Reporting Standards
IHS	Institute for Housing and Urban Management Studies
IIP	Investors in People
ILE	Institutional Labour Economists
ILO	International Labour Organization
IMF	International Monetary Fund
INK	Instituut Nederlandse Kwaliteit
IPR	Intellectual property rights
IPSASB	International Public Sector Accounting Standards Board
IR	Industrial relations
IRAA	Industrial Relations Association of America
IRI	International Institute for Industrial Relations
ISAF	International Security Assistance Force
ISO	International Organization for Standardization
ISTAR	Intelligence, Surveillance, Target Acquisition and
IWW	Industrial Workers of the World
JFE	Joint fires/effects
JOC	Joint operations center
JPG	Joint planning Group
JTCB	Joint targeting and coordination board
KBV	Knowledge Based View of the Firm
KLM	Koninklijke Luchtvaart Maatschappij
KMAR	Koninklijke Marechaussee
KvA	Kamers van de Arbeid
LTR	Leadership Talent Review
MBA	Master of Business Administration
MBE	Modern Business Enterprise
MBO	Middelbaar Beroepsonderwijs
MD	Management development
MDO	Multidimensionale Organisatie
MIT	Massachusetts Institute of Technology
MP	Militair personeel
MPS	Management and professional staff
MT	Management Team
MTO	Medewerkerstevredenheidsonderzoek
MX	Ondersteunend softwarepakket
NACS	National Association of Corporate Schools
NAM	National Association of Manufacturers
NAVO	Noord-Atlantische Verdragsorganisatie

NCF	National Civic Federation
NCW	Nederlands Christelijk Werkgeversverbond
NEN	Nederlandse Norm. Samenwerkingsverband van het Nederlands Normalisatie-instituut en de Stichting NEC (gespecialiseerd in de normalisatie van elektrotechniek en ICT)
n.i.t.d.	Niet in te delen
NIMAWO	Nederlands Instituut voor Maatschappelijk Werk Onderzoek
NIVE	Nederlands Instituut voor Efficiency
NPA	National Personnel Association
Nuffic	Netherlands University Foundation for International Cooperation (oorspronkelijke betekenis)
NV	Naamloze vennootschap
NVGA	National Vocational Guidance Association
NVP	Nederlandse Vereniging voor Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling
NXP	Next eXPerience. Wereldwijd opererende firma, met hoofdkantoor in Eindhoven
O&E	Organisatie en Efficiency
OD	Organizational Development
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
OPR	(Directie) Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk
OR	Ondernemingsraad
OS	Ontwikkelingssamenwerking
OT	Organisatietheorie
P&D	Performance and Development Dialogue
P&L	Profit and loss
P&O	Personeel en Organisatie
P-Direkt	PZ-dienstverlener van en voor de ministeries
PBME	Planning, Budgettering, Monitoring, Evaluation
PBO	Publieksrechtelijke bedrijfsorganisatie
Piofach	Personeel, informatie, organisatie, financiën, administratieve organisatie, communicatie, huisvesting
PM	Personnel Management
PRT	Provinciaal Reconstructie Team
PTSS	Post Traumatisch Stress Syndroom
PzH	Pantserhouwitzer
R&D	Research and Development
RBV	Resource Based View of the firm
RD&I	Research, Development and Innovation
REMM	Resourceful, Evaluative, Maximizing Model
RJ	Raad voor de Jaarverslaggeving
ROE	Rules of engagement
ROI	Return on investment

RPS	Relatie Salaris Positie
SA	Société Anonyme
SAP	Duitse onderneming, oorspronkelijk opgericht als: Systemanalyse und Programmentwicklung
SCP	Sociaal en Cultureel Planbureau
SER	Sociaal Economische Raad
SMC	Strategic Management Committee
SME	Small and medium-sized enterprises
SML	Self Managed Leadership
SNA	Standard National Accounts
SPOED	Stichting voor Professionalisering Onderwijs en Derde Wereld
SSC	Shared Service Centrum
STAR	Stichting van de Arbeid
SZW	(Ministerie van) Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TC	Trust and confidence
TCP	(niet geautomatiseerd) systeem voor resultaatafspraken dat wordt gebruikt bij AF-KLM
TFU	Task Force Uruzgan
TNO	Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek
TQM	Total Quality Management
UWV	Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen
VAD	Vermogensaanwasdeling
VAR	Verklaring Arbeidsrelatie
VMBO	Voortgezet Middelbaar Beroepsonderwijs
VN	Verenigde Naties
VNO	Verbond Nederlandse Ondernemingen
VOC	Verenigde Oost-Indische Compagnie
VP	Vice president
VRIO	Valuable, Rare, Inimitable, Organized
VRIN	Valuable, Rare, Inimitable, Non-substitutable
VSO	Voluntary Service Overseas
VTE	Voltijds equivalent
VVHO	Voorziening bij Vredes- en Humanitaire Operaties
W/G	Working Group
WAGGS	Wet Arbeidsvoorwaardenontwikkeling Gepremieerde en Gesubsidieerde sector
WC	Welfare capitalism
WO	Wetenschappelijk Onderwijs
WOR	Wet op de Ondernemingsraden
ZBO's	Zelfstandige bestuursorganen
ZZP	Zelfstandige zonder personeel

References

- Abatino, B., Dari-Mattiacci, G., & Perotti, E. C. (2009). Depersonalization of business in ancient Rome. Retrieved from <http://ssrn.com/paper=1526993>
- Adams, M., & Oleksak, M. (2010). *Intangible capital: Putting knowledge to work in the 21st-century organization*. Santa Barbara, Calif.: Praeger.
- AF Cargo KLM Cargo. (2009). *Cargo business plan 2008-2009*.
- Aghion, P., & Tirole, J. (1997). Formal and real authority in organizations. *The Journal of Political Economy*, 105 (1), 1-29.
- Air France KLM. (2009). Reference document 2008-2009. Retrieved 2009, 12/2 from <http://www.airfranceklm-finance.com/en/Financial-information/Annual-documents>
- Alasoini, T. (2006). In search of generative results: A new generation of programmes to develop work organization. *Economic and Industrial Democracy*, 27 (1), 9-37.
- Albeda, W. (1975). *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Alphen aan de Rijn: Samson Uitgeverij.
- Alberts, D. S., & Hayes, R. E. (2003). *Power to the edge. Command... control... in the information age*. (Information Age Transformation Series). Washington DC: OASD/CCRP.
- Alexander, J. C. (1983). *Theoretical logic in sociology: Vols. 1-4*. Berkeley: University of California Press.
- Allen, D. W. (2012). *The institutional revolution*. Chicago en Londen: The University of Chicago Press.
- Almeida, P., & Kogut, B. (1999). Localization of knowledge and the mobility of engineers in regional networks. *Management Science*, 45 (7), 905-917.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics and localists: A reflective approach to interviews in organizational research. *Academy of Management Review*, 28 (1), 13-33.

Alvesson, M., & Kärreman, D. (2000). Taking the linguistic turn in organizational research. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36 (2), 136-158.

Andersen, T. M., Haldrup, N., & Sørensen, J. R. (2001). Labour market implications of EU product market integration. *Economic Policy*, (30), 105-134.

Ankum, J. A. (1976). *Elementen van Romeins recht*. Zwolle: Tjeenk Willink.

Arend, R. J. (2006). Tests of the resource-based view: Do the empirics have any clothes? *Strategic Organization*, 4 (4), 409-421.

Arendt, H. (2009). *De menselijke conditie*. Amsterdam: Boom.

Ark van, B., Hao, J. X., Corrado, C., & Hulten van, C. (2009). Measuring intangible capital and its contribution to economic growth in Europe *EIB Papers*, 14 (1), 62-93.

Arrow, K. J. (1996). The economics of information: An exposition. *Empirica*, 23 (2), 119-128.

Assink, B. F. (2007). *Rechterlijke toetsing van bestuurlijk gedrag: Binnen het vennootschapsrecht van Nederland en Delaware*. Deventer: Kluwer.

Astley, W. G., & Van de Ven, Andrew H. (1983). Central perspectives and debates in organization theory. *Administrative Science Quarterly*, 28, 245-273.

Atkinson, J. (1984). Manpower strategies for flexible organisations. *Personnel Management*, (16), 28-31.

Auer, P., & Cazes, S. (2003). *Employment stability in an age of flexibility. Evidence from industrialized countries*. Geneva: ILO.

Baas, W. d. (1974). *Sociaal beleid in arbeidsorganisaties*. Alphen aan de Rijn: Samson Uitgeverij.

Bakke, E. W. (1954). Introduction. In E. W. e. a. Bakke (Ed.), *Labor mobility and economic opportunity* (1-7). Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

Bakker, J. K. d. (2007, versie 22 maart). *Strategisch personeelsbeleid 2007-2010*. Den Haag

Bakker, M. S. C. (1995). Beheerst innoveren. In H. W. Lintsen (Ed.), *Techniek in Nederland* (69-90). Zutphen: Walburg Pers.

Baris, A. (2009). *De grondslagen van de ontslagvergoeding*. Deventer: Kluwer.

Baritz, L. (1960). *The servants op power*. Middletown, Conn.: Wesleyan University Press.

Barley, S. R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion: Surges of rational and normative ideologies of control in managerial discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.

Barnard, C. I. (1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Barney, J. (1991a). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.

Barney, J. (1991b). Special theory forum: The resource-based model of the firm: Origins, implications, and prospects. *Journal of Management*, 17, 97-98.

Bastelaer, A. v., & Beers, W. v. (1982). *Organisatiestress en de personeelsfunctio- naris*. Lise: Swets & Zeitlinger B.V.

Baudrillard, J. (1994). *Simulacra and simulation*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.

Bebchuk, L. A., & Fried, J. (2004). *Pay without performance*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Beck, J. C., & Wade, M. (2006). *The kids are all right*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Beck, U., Christoph Lau. (2005). Second modernity as a research agenda: Theoretical and empirical explorations in the 'meta-change' of modern society. *The British Journal of Sociology*, 56, 525-557.

Beck, U. (1992). *Risk society. towards a new modernity*. London: Sage.

Beck, U. (2000). *The brave new world of work*. Cambridge: Polity Press.

Beck, U., Bonss, W., & Lau, C. (2003). The theory of reflexive modernization. *Theory, Culture & Society*, 20 (2), 1-33.

Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32 (6), 898-925.

Becker, G. S. (1993). *Human capital*. Chicago: The University of Chicago Press.

Beer, P. de (Ed.). (2011). *Flexibilisering: de balans opgemaakt*. Amsterdam: De Burcht.

Beers, W. van, & Wolff, C. J. de (1982). Inleiding. In W. v. Beers, & C. Wolff J.de (Eds.), *Professionalisering van het personeelsbeleid (9-16)*. Deventer: Kluwer.

Belhocine, N. (2009). Treating intangible inputs as investment goods: The impact on Canadian GDP. IMF Working Paper, WP/09/240.

Berg, L. v. d., (et al.) (2005). *European cities in the knowledge economy : The cases of Amsterdam, Dortmund, Eindhoven, Helsinki, Manchester, Munich, Münster, Rotterdam and Zaragoza*. Aldershot etc.: Ashgate.

Berg, M. (1991). On the origins of capitalist hierarchy. In B. Gustafsson (Ed.), *Power en economic institutions (173-194)*. Hants: Edward Elgar Publishing Limited.

Berle, A. A., & Means, G. C. (1932). *The modern corporation and private property*. New York: Harcourt, Brace & World.

Berting, J., & Lammers, C. J. (1965). *Medezeggenschap en overleg in het bedrijf*. Utrecht etc.: Het Spectrum.

Bhide, A. (2000). *The origin and evolution of new businesses*. Oxford: Oxford University Press.

Biemans, P. (2001). *Professionalisering van de personeelsfunctie. een empirisch onderzoek bij twintig organisaties*. Delft: Eburon.

Biemans, P. (2007). *Het veranderende beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of feit?* Haarlem: Hogeschool Inholland.

Biemans, P. (2013). Ontwikkelingen in de HRM-rol. *Tijdschrift Voor HRM*, 16 (1), 22-50.

Bijl, R., Boelhouwer, J., Pommer, E., & Schyns, P. (2009). *De sociale staat van Nederland*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

- Bloemen, E. S. A. (1988). *Scientific management in Nederland 1900-1930*. Amsterdam: NEHA.
- Blok, P. (2009). Personal branding als nieuwe religie. *Holland Management Review*, 124, 70-71.
- Boersma, F. K., & Vries, M. J. de (2008). Transitions in industrial research: The case of the Philips natuurkundig laboratorium (1914-1994). *Business History*, 50 (4), 509-529.
- Bogaard, N. J. A. M., & Zegers, D. H. A. (1999). Functiewaardering. In D. H. A. Zegers (Ed.), *Flexibiliteit van arbeid. visies van P&O'ers op de 21e eeuw* (137-158). Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Bogaarts, R. (2007). Wim Kok: De rode commissaris. *FEM Business*, 10 (20), 18-7-2012.
- Bolweg, J. F. (2012). *HRM en advisering: Effectiever HRM door problematisering*. Utrecht/Amsterdam: Berenschot/VU.
- Bontekoning, A. C. (2007). *Generaties in organisaties*. Tilburg: Universiteit Tilburg. Retrieved from <http://www.aartbontekoning.com/downloads/Proefschrift-final11112007.pdf>
- Bontis, N., & Fitz-enz, J. (2002). Intellectual capital ROI: A causal map of human capital antecedents and consequents. *Journal of Intellectual Capital*, 3 (3), 223-247.
- Boonstra, K. (1996). *The ILO and the Netherlands*. Leiden: Stichting NJCM-Boekerij.
- Boot, A. W. A., & Cools, K. (2007). Private equity en activistische aandeelhouders: Bestuur onder vuur. Retrieved from: <http://www.accf.nl/uploads/KVS-%20Boot-Cools-preadvies2007.pdf>
- Boot, A. W. A. (2009). *De onwortelde onderneming : Ondernemingen overgeleverd aan financiers?*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Boselie, P. (2009). A balanced approach to understanding the shaping of human resource management in organisations. *Management Revue*, 20 (1): 90-108
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15 (3), 67-94.

- Boselie, P., Paauwe, J., & Jansen, P. (2001). Human resource management and performance: Lessons from the Netherlands. *International Journal of Human Resource Management* 12 (7), 1107-1125.
- Bourdieu, P. (1984a). *Distinction. A social critique of the judgement of taste*. Cambridge: Harvard University Press.
- Bourdieu, P. (1984b). *Homo academicus*. Stanford: Stanford University Press.
- Bower, J.,L., & Gilbert, C. G. (Eds.). (2005). From resource allocation to strategy. New York: Oxford University Press.
- Bower, J. L. (1986). *Managing the resource allocation process : A study of corporate planning and investment*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Bower, J. L., & Gilbert, C. G. (2007). How managers' everyday decisions create or destroy your company's strategy. *Harvard Business Review*, 85, 72-79.
- Boxall, P. (1996). The strategic hrm debate and the resource-based view of the firm. *Human Resource Management Journal*, 6 (3), 59-75.
- Braverman, H. (1974). *Labor and monopoly capital. the degradation of work in the twentieth century*. New York: Monthly Review Press.
- Breedveld, K., Broek, A. v., Haan, J. de, Harms, L., Huysmans, F., & Ingen, E. v. (2006). *De tijd als spiegel*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Brickley, J. A., & Brickley, J. A. (1997). In Smith C. W. J. (Ed.), *Managerial economics and organizational architecture* / James A. Brickley, Clifford W. Smith, Jr., Jerold L. Zimmerman. Boston, Mass etc.: Boston, Mass etc.: Irwin McGraw-Hill.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (2001). *Managerial economics and organizational architecture*. Boston, MA etc.: McGraw-Hill Irwin.
- Brink, G. v. d., Jansen, T., & Pessers, D. (2005). *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*. Amsterdam: Boom.
- Brugmans, I. J. (1975). *De arbeidende klasse in Nederland in de 19e eeuw 1813-1870*. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij Het Spectrum.
- Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Yang, S. (2000). *Intangible assets: How the interaction of computers and organizational structure affects stock market valuations*. MIT Working Paper.

Brynjolfsson, E., Hitt, L. M., & Yang, S. (2002). *Intangible assets: Computers and organizational capital*. Center for eBusiness@MIT. Paper 138.

Buitelaar, W. L. (2011). *Medezeggenschap bij DSM Limburg: "Terug naar morgen". rede uitgesproken ter gelegenheid van de transitie van de Groepsondermingsraad DSM Limburg B.V. naar de Centrale Ondernemingsraad DSM Nederland B.V. op 29 juni 2011 te Urmond*. Sittard: DSM.

Buitelaar, W. L., & Meer, M. v. d. (2012). Kennisontwikkeling en HRM: De casus werktijdverkorting bij ASML. *Tijdschrift Voor HRM*, 15 (1), 71-88.

Buitelaar, W. L., & Toren, J. P. v. d. (1999). *Tijd in beweging. de AWWN 1919-1999*. Haarlem: AWWN.

Buitelaar, W., & Meer, M. v. d. (2008). Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie. *Tijdschrift voor HRM*, 11 (3), 70-89.

Buitelaar, W., & Vreeman, R. (1985). *Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid : Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie*. Nijmegen: SUN.

Buitendam, A. (2001). *Een open architectuur voor arbeid en organisatie*. Assen: Van Gorcum.

Buitendam, A. (1979). *Personeelafdelingen in de industrie : Een empirisch onderzoek naar de structuur en het functioneren van personeelafdelingen in industriële ondernemingen in Nederland*. Groningen: Konstapel

Burns, T., & Stalker, G. M. (1961/2001). *The management of innovation*. Oxford: Oxford University Press.

Burton-Jones, A. (2001). *Knowledge capitalism*. Oxford: Oxford University Press.

Campbell, A., & Strikwerda, J. (2013). The power of one: Towards the new integrated organisation. *Journal of Business Strategy*, 34 (2), 4-12.

Canibano, A. (2009). New work systems and organizational performance: A critical review. Paper presented at the *VII International Workshop on HRM. New Scenarios in Human Resource Management*.

Carlaw, K., Oxley, L., Walker, P., Thorns, D., & Nuth, M. (2006). Beyond the hype: Intellectual property and the knowledge Society/knowledge economy. *Journal of Economic Surveys*, 20 (4), 633-690.

Carzo, R., & Yanouzas, J. N. (1967). *Formal organization : A systems approach*. Homewood, Ill.: Irwin etc.

Chandler, A. D. (1977). *The visible hand*. Cambridge/London: Harvard University Press.

Chandler, A. D. (1980). Industrial revolutions and institutional arrangements. *Bulletin of the American Academy of Arts and Sciences*, 33, 33-50.

Chandler, A. D. (1984). The emergence of managerial capitalism. *The Business History Review*, 58 (4), 473-503.

Chandler, A. D. (1995). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge/London: The MIT Press.

Chesbrough, H. (2002). Making sense of corporate venture capital. *Harvard Business Review*, 80 (3)

Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, New Series, 4 (16), 386-405.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-120.

Collyer, F. (2011). Reflexivity and the sociology of science and technology: The invention of 'Eryc' the antibiotic. *The Qualitative Report*, 16 (2), 316-340.

Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basics of qualitative research 3e*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Cordaid. (2006). *Strategie 2007-2010*. Den Haag: Cordaid

Cordaid. (2010a). *Jaarverslag 2009*. Den Haag: Cordaid

Cordaid. (2010b). *Ministerieel jaarverslag 2009*. Den Haag: Cordaid.

Covey, S. R. (1990). *The 7 habits of highly effective people*. New York: Fireside.

Deadrick, D. L., & Gibson, P. A. (2007). An examination of the research-practice gap in HR: Comparing topics of interest to HR academics and HR professionals. *Human Resource Management Review*, 17, 131-139.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (2000). *Corporate cultures*. New York: Perseus Books.

Dekker, F. (Ed.). (2013). *En toen waren er ZZP'ers*. Den Haag: Boom Lemma.

Dekker, P., Hart, J., de, & Faulk, L. (2007). *Toekomstverkenning vrijwillige inzet 2015*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Diamond, J. (2000). *Zwaarden, paarden en ziektekiemen*. Houten/Antwerpen: Spectrum.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48, 147-160.

Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971). *Internal labor markets and manpower analysis*. New York etc.: Armonk.

Dolfsma, W., & Leydesdorff, L. (2011). Innovation systems as patent networks: The Netherlands, India and nanotech. Retrieved from <http://www.leydesdorff.net/impp2011/impp2011.pdf>

Doorn, J. A. A. v., & Lammers, C. J. (1984). *Moderne sociologie* (15e ed.). Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij het Spectrum.

Drucker, P. (1946/1993). *Concept of the corporation*. New York: John Day.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Collins.

Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 66 (1), 45-53.

Durand, J. (2007). *The invisible chain*. New York: Palgrave Macmillan.

Durkheim, E. (1997). *The division of labor in society*. New York: The Free Press.

Echtelt, P. v. (2010). *Een baanloos bestaan*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Eilbirt, H. (1959). The development of personnel management in the United States. *The Business History Review*, 33 (3), 345-364.

Eisenhardt, K. M., & Santos, F. M. (2002). Knowledge-based view: A new theory of strategy? In A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of strategy and management*. London: Sage.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1121.

Elkin-Koren, N. (2010). Tailoring copyright to social production. Retrieved from <http://ssrn.com/paper=1663982>

ESF.Jaarverslag 2010, versie 1.2. Retrieved 7/11, 2012, from <http://www.agent-schapszw.nl/zoeken?query=jaarverslag+ESF&submit=zoek>.

Etzioni, A. (1971). *A comparative analysis of complex organizations : On power, involvement, and their correlates*. New York: Free Press of Glencoe.

European Commission. (1997). *Partnership for a new organization of work. Green paper*. Retrieved from http://ec.europa.eu/employment_social/labour_law/docs/wo_greenpaper_en.pdf

Evers, G., & Wilthagen, T. (2007). *De toekomst van de arbeidsrelatie. een essay over wederkering risicomangement*. Assen: Van Gorcum.

Exton, R., & Totterdill, P. (2008). Workplace innovation: Bridging knowledge and practice. *AI & Society*, 23, 3-15.

Fayol, H. (1920). *Administration industrielle et générale : Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod.

Feenstra, B., & Rooij, A. d. (2010). *Onderzoek functionerings- en beoordelings-gesprekken bij het rijk*. Den Haag: Ministerie van BZK/DGOBR/OPR.

Ferris, G. R., Hochwater, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999). Human resources management: Some new directions. *Journal of Management* 25 (3), 385-415.

Feyerabend, P. (1975). *Against method: Outline of an anarchistic theory of knowledge* (1978th ed.). London: Verso.

Fischer, E. J. (1983). *Fabriqueurs en fabrikanten*. Utrecht: Matrijs.

Florida, R. (2004). *The rise of the creative class*. New York: Basic Books.

Florida, R. (2005). *The flight of the creative class*. New York: HarperCollins.

FNV Bondgenoten. (2009). *Wet op de ondernemingsraden*. Z.p.: Stichting FNV Pers t.b.v. FNV Bondgenoten.

Foss, N. J. (Ed.). (2000). *The theory of the firm: Critical perspectives on business and management* (Vol I-IV ed.). London: Routledge.

Foss, N. J. (2005). *Strategy, economic organization, and the knowledge economy*. Oxford: Oxford University Press.

Foss, N. J. (2007). The emerging knowledge governance approach: Challenges and characteristics. *Organization*, 14 (1), 29-52.

Fox, A. (1974). *Beyond contract : Work, power and trust relations*. London: Faber.

Freeman, R. B. (1997). Labour market institutions without blinders: The debate over flexibility and labour market performance. *International Economic Journal*, 19 (2), 129-145.

Friedman, A. L. (1990). Managerial strategies, activities, techniques and technologies: Towards a complex theory of the labour process In D. Knights, & H. Willmott (Eds.), *Labour process theory*. London: MacMillan.

Furubotn, E. G., & Richter, R. (2011). *Institutions and economic theory*. Ann Arbor: The University of Michigan Press.

Galbraith, J. (1973). *Designing complex organizations*. Reading, Mass. London etc.: Addison-Wesley.

Getz, I. (2009). Liberating leadership: How the initiative-freeing radical organizational form has been successfully adopted. *California Management Review*, 51 (4), 32-58.

Ghemawat, P., & del Sol, P. (1998). Commitment versus flexibility? *California Management Review*, 40 (4), 26-42.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1997). *The individualized corporation*. New York: HarperCollins.

Giddens, A. (1990/2004). *The consequences of modernity*. Cambridge: Blackwell Publishing.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick/London: Aldine transaction.

Glaser, B. G., & with the assistance of Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory, *Forum: Qualitative Social Research*, 5 (2), Art. 4.

Godard, J., & Delaney, J. T. (2000). Reflections on the 'high performance' paradigm's implications for industrial relations as a field. *Industrial and Labor Relations Review*, 53 (3), 482-502.

Godley, A., & Casson, M. C. (2007). Revisiting the emergence of the modern business enterprise: Entrepreneurship and the singer global distribution system. Retrieved from <http://ssrn.com/paper=1028402>

Goold, M., & Campbell, A. (2003). Structured networks: Towards the well designed matrix. *Long Range Planning*, 36, 425-425.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17, 109-122.

Gratton, L. (2011). *The shift*. London: Collins.

Gratton, L., & Ghoshal, S. (2003). Managing personal human capital: New ethos for the 'volunteer' employee. *European Management Journal*, 21 (1), 1-10.

Greif, A. (2006). *Institutions and the path to the modern economy. Lessons from medieval trade*. Cambridge: Cambridge University Press.

Groot, de, A.D. (1994). *Methodologie*. Assen: Van Gorcum.

Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2009). *Werkt het scholingsbudget?* Amsterdam/Maastricht: TIER. Retrieved from <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2009/07/01/werkt-het-scholingsbudget.html>

Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94 (4), 691-719.

Grote, J. (1865). *Exploratio philosophica*. Cambridge: Deighton, Bell & Co.

Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (3), 263-276.

Gustafsson, B. (1991). The rise and economic behaviour of medieval craft guilds. In B. Gustafsson (Ed.), *Power and economic institutions* (69-106). Hants: Edward Elgar Publishing Limited.

Hajer, M., & Schwarz, M. (1997). Contouren van de risicomaatschappij. In M. Hajer, & M. Schwarz (Eds.), *De wereld als risicomaatschappij* (I. v. d. Aart Trans.). (7-22). Amsterdam: De Balie.

Hamaker, G. (1998). *De kunst van zinvol werken*. Schiedam: Scriptum management.

Handy, C. B. (1996). *Beyond certainty: The changing world of organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Hardjono, T. W., & Bakker, R. J. M. (2002). *Management van processen. Identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Deventer: Kluwer.

Hardjono, T. W., & Hes, F. W. (1996). *De Nederlandse kwaliteitsprijs en onderscheiding*. Deventer: Kluwer.

Hardt, M. & Negri, A. (2004) *Multitude: War and Democracy in the Age of Empire*. New York: Penguin Books

Hardt, M., & Negri, A. (2009). *Commonwealth*. Boston: Harvard University Press.

Hart, O. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford etc.: Clarendon Press.

Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations. The social identity approach*. London: Sage.

Hayek, F. A. (1945). The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, 35 (4), 519-530.

Heerding, A. (1986a). *Een onderneming van vele markten thuis*. Leiden: Martinus Nijhoff.

Heerding, A. (1986b). *The history of N.V. Philips' gloeilampenfabriek*. Cambridge: Cambridge University Press.

Heijden, P. F. v. d., Kaar, R. H. v. h., & Wilthagen, A. C. J. M. (1999). *Naar een nieuwe rectorde van de arbeid?* Den Haag: SDU Uitgevers.

Heijden, P. F. v. d. (1999). Een nieuwe rechtsorde van de arbeid. op zoek naar een andere architectuur van het arbeidsrecht. In Heijden, P.F. van der, Kaar, R.H. van het, Wilthagen, A.C.J.M. (Ed.), *Naar een nieuwe rechtsorde van de arbeid?* Den Haag: SDU Uitgevers.

Hendriksen, J. (2002). *Begeleid intervisie model*. Soest: Uitgeverij Nelissen.

Hijmans, E., Buijtenen, P. M. v., & Rijpstra-Verbeek, M. (1973). *Zestig jaar organiseren: Het leven van ir. Ernst Hijmans*. Den Haag/Rotterdam: Van Nijgh en van Ditmar; Universitaire Pers Rotterdam; NIVE.

Hilbers, P., Houwing, H., & Kösters, L. (2011). De flexibele schil. Overeenkomsten en verschillen tussen CBS- en UWV-cijfers. *Sociaaleconomische Trends*, (2e kwartaal 2011), 26-33.

Himanen, P. (2001). *The hacker ethic and the spirit of the information age*. New York: Random House.

Hoof, J. J. B. M. v. (2002). *Werken moet wel leuk zijn: Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Van Gorcum BV.

Houtman, I., Smulders, P., & Klein Hesselink, J. (Eds.). (2004). *Trends in arbeid 2004*. Hoofddorp: TNO.

Huber, G. P., & Glick, W. H. (1993). *Organizational change and redesign : Ideas and insights for improving performance*. New York etc.: Oxford University Press.

Hurenkamp, M., Tonkens, E., & Duyvendak, J. W. (2006). *Wat burgers bezielt*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam / NICIS Kenniscentrum Grote Steden.

Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *The Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *The Academy of Management Journal*, 40 (1), 171-188.

Jacoby, S. M. (1991). In Jacoby S. M. (Ed.), *Masters to managers. Historical and comparative perspectives on American employers*. New York: Columbia University Press.

Jacoby, S. M. (1997). *Modern manors. Welfare capitalism since the new deal*. Princeton, NY: Princeton University Press.

Jacoby, S. M. (2004). *Employing bureaucracy*. Mahwah, New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Jänicke, M., & Jacob, K. (2009). *A third industrial revolution? Solutions to the crisis of resource-intensive growth*. (FFU-report 02-2009). Berlin: Freie Universität Berlin.

Jenks, C. W. (1970). *Social justice in the law of nations*. Oxford: Oxford University Press.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.

Jensen, M. C. (1998). *Foundations of organizational strategy*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1998). *Coordination, control and the management of organizations: Course notes (working paper #98-098)*. Harvard Business School.

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1998). Specific and general knowledge and organizational structure. In M. C. Jensen (Ed.), *Foundations of organizational strategy* (103-149). Cambridge/London: Harvard University Press.

Johansson, A. (1991). Taylorism and the rise of organized labour: United States and Sweden. In B. Gustafsson (Ed.), *Power and economic institutions* (344). Hants: Edward Elgar Publishing Company.

Johnson, H. T., & Kaplan, R. S. (1987). *Relevance lost: The rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press.

Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2004). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86 (12), 50-59.

Johnston, G. A. (1929). Rationalisation of industrial relations. *International Labour Review*, XX (5), 619-640.

Jong, J.R. de & Gaillard, A.W.K. (1971). *Functiewaardering in Nederland, SER/NIVE*

Jonge, D. J. A. de (1968). *De industrialisatie in Nederland tussen 1850 en 1914*. Nijmegen: Socialistische Uitgeverij Nijmegen.

Joor, J., & Beening, A. (2001). *Van Leyster tot Leeuwenburg*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam.

Kanigel, R. (1997). *The one best way. Frederick Winslow Taylor and the enigma of efficiency*. Harmondsworth: Penguin Books.

Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual foundations of the balanced scorecard*. (Harvard Business School Accounting & Management Unit Working Paper No. 10-074).

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps*. Boston: Harvard Business School Press.

Kaufman, B. E. (2001a). Human resources and industrial relations: Commonalities and differences. *Human Resource Management Review*, 11 (4), 339-374.

Kaufman, B. E. (2001b). The theory and practice of strategic HRM and participative management: Antecedents in early industrial relations. *Human Resource Management Review*, 11 (4), 505-533.

Kaufman, B. E. (2004). *The global evolution of industrial relations*. Geneva: International Labour Office.

Kaufman, B. E. (2007). Theorizing human resource management and the firm's demand for HRM practices. Andrew Young School of Policy Studies Research Paper Series. Working Paper 07-30. Retrieved from: <http://ssrn.com/abstract=1024477>

Kerr, C. (1954). The balkanization of labor markets. In E. W. e. a. Bakke (Ed.), *Labor mobility and economic opportunity* (92-110). Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press.

Kets de Vries, Manfred F.R. (2006). *Wat leiders drijft*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Keune, M., & Jespen, M. (2007). Not balanced and hardly new: The European commission's quest for flexicurity. Retrieved 05/10, 2013, from <http://library.fes.de/pdf-files/gurn/00281.pdf>

Khurana, R., Nohria, N., & Penrice, D. (2005). Is business management a profession? *HBS Working Knowledge*, (21 February), 1-11.

- Kleij, H. C. (1986). *Sociaal ondernemerschap*. Rijksuniversiteit Utrecht. PhD.
- Klein, P. W. (1965). *De trippen in de 17e eeuw*. Assen: Van Gorcum & Comp.
- KLM. (2009). *Management development*. KLM.
- Kluijtmans, F. (2006). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Noordhof Uitgevers.
- Knott, A. M. (2003). Intangible assets: How the interaction between computers and organizational structure affects stock market valuations. *Strategic Management Journal*, 24 (10), 929-943.
- Korver, T. (1990). *The fictitious commodity. A study of the US labor market, 1880-1940*. New York: Greenwood Press.
- Krop, M., Ros, M., Stuiveling, S., & Tromp, B. (Eds.). (1993). *De toekomst van de vakbeweging*. Amsterdam: Wiardi Beckman Stichting.
- Kwa, C. (2007). *De ontdekking van het weten. Een andere geschiedenis van de wetenschap*. Amsterdam: Boom.
- Lagergren, S. (1986). The influence on ILO standards on Swedish law and practise. *International Labour Review*, 125 (3), 305-328.
- Lammers, C. J. (1983). *Organisaties vergelijkenderwijs*. Utrecht/Antwerpen: Uitgeverij het Spectrum.
- Lamoreaux, N. R., Raff, D. M. G., & Temin, P. (2002). *Beyond markets and hierarchies: Toward a new synthesis of American business history*. (NBER Working Paper Series No. Working Paper 9029). Cambridge MA: National Bureau of Economic Research.
- Lash, S., & Urry, J. (1987). *The end of organized capitalism*. Madison: The University of Wisconsin Press.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J. W., & Garrison, J. S. (1967). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. Retrieved from <http://permalink.opc.uva.nl/item/002447172>
- Lazerson, M. (1995). A new phoenix?: Modern putting-out in the Modena knitwear industry. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1), 34-59.

Leiblein, M. J. (2011). What do resource- and capability- based theories propose? *Journal of Management*, 37 (4), 909-932.

Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24 (1), 31-48.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28, 517-543.

Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement and reporting*. Washington, D.C.: Brookings Institution Press.

Lieshout, H. v., & Wilthagen, T. (2004). *Twintig hypothesen over de ontwikkeling van 'flexicurity' strategieën*. Amsterdam: Retrieved from http://www.tilburguniversity.nl/faculties/law/research/flexicurity/publications/papers/fxp2004_6_lieshout_wilthagen.pdf

Ligteringen, B. (2013). *The maintenance crew for the human machinery*. (Unpublished PhD). Radboud Universiteit Nijmegen, Nijmegen.

Lijftogt, S. G. (1966). *De genormaliseerde methode van werkclassificatie*. Den Haag: Albani.

Lijphart, A. (2008). *Verzuiling, pacificatie en kentering in de Nederlandse politiek*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

Lorenz, C. (1987). *De constructie van het verleden. Een inleiding in de theorie van de geschiedenis*. Meppel: Boom.

Luhmann, N. (1984). *Sociale systeme*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Lulofs, J. G. (1987). Vakbeweging tussen arbeidsmarkt en arbeidsorganisatie. In A. Buitendam (Ed.), *Arbeidsmarkt, arbeidsorganisatie, arbeidsverhoudingen* (153-178). Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappelijke uitgaven.

Magnusson, L. (1991). From verlag to factory: The contest for efficient property rights. In B. Gustafsson (Ed.), *Power and economic institutions* (195-224). Hants: Edward Elgar Publishing Limited.

- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2005). Strategic human resource management: Integrating the universalistic, contingent, configurational and contextual perspectives. *The International Journal of Human Resource Management*, 16 (5), 633-659.
- Martin-Alcazar, F., Romero-Fernández, P. M., & Sanchez-Gardey, G. (2008). Human resource management as a field of research. *British Journal of Management*, 19, 103-119.
- Matthijssen, I. J. M. (1945). *Werkclassificatie*. Nederlandsch Instituut voor Efficiency.
- Mayo, E., & Donham, W. B. (1945). *The social problems of an industrial civilisation*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University (George F. Baker foundation).
- Mayrhofer, W. (2004). Social systems theory as theoretical framework for human resource management - benediction of curse? *Management revue. Socio-economic Studies*, 15 (2), 178-191.
- McKelvey, B. (1978). Organizational systematics: Taxonomic lessons from biology. *Management Science*, 24, 1428-1440.
- Merton, R. K. (1972). Insiders and outsiders: A chapter in the sociology of knowledge. *American Journal of Sociology*, 78 (1), 9-47.
- Meurs, P. L., Schrijvers, E. K., & Vries, G. H. d. (Eds.). (2006). *Leren van de praktijk: Gebruik van lokale kennis en ervaring voor beleid*. Den Haag/Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization & management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010a). *Arbeidsmarkt-analyse openbaar bestuur 2010*. Den Haag: Ministerie van BZK.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010b). *De werkmaatschappij werkt. Jaarverslag 2009 van de werkmaatschappij*. Den Haag: Ministerie van BZK.
- Ministerie van BZK-DGOBR. (2009). *Programma flexibilisering en administratieve lastenverlichting personeel rijk*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties-DGPOBR/OPR.

Ministerie van Defensie. (z.d.). *Joint doctrine publicatie 5*. 's Gravenhage: Ministerie van Defensie.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations : A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ etc.: Prentice-Hall.

Mokyr, J. (1976). *Industrialization in the low countries, 1795-1850*. New Haven and London: Yale University Press.

Mokyr, J. (2002). *The gifts of athene: Historical origins of the knowledge economy*. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.

Morris, J. (2004). The future of work: Organizational and international perspectives. *International Journal of Human Resource Management*, 15 (2), 263-275.

Mowery, D. C. (1984). Firm structure, government policy, and the organization of industrial research: Great Britain and the United States, 1900-1950. *The Business History Review*, 58 (4), 504-531.

Nagelkerke, A., & Nijs, d. W. (2006). *Regels rond arbeid*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhof.

Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer: Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Nelson, D., & Campbell, S. (1972). Taylorism versus welfare work in American industry: H. L. Gantt and the bancrofts. *The Business History Review*, 46 (1), 1-16.

Nieuwenhuis, L., Gelderblom, A., Gielen, P., & Collewet, M. (2001). *Groeitempo leven lang leren*. Tilburg: IVA/SEOR. Retrieved from <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/10/26/groeitempo-leven-lang-leren-een-internationale-vergelijking.html>

Nijhof, E., & Berg, A. v. d. (2012). *Het menselijk kapitaal. Sociaal ondernemingsbeleid in Nederland*. Amsterdam: Boom.

Noble, D. F. (1977). *America by design. Science, technology, and the rise of corporate capitalism*. Oxford etc.: Oxford University Press.

Nonaka, I., & Takeuchi, H., (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.

Nonaka, I., von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. *Organizational Studies*, 27, 1179-1208.

Nora, P. (1989). Between memory and history: Les lieux de mémoire. *Representations*, 26, 7-24.

North, D. C. (2005). *Understanding the process of economic change*. Princeton: Princeton University Press.

OECD. (2008a). Intellectual assets and value creation. Synthesis report. Retrieved from <http://www.oecd.org/dataoecd/36/35/40637101.pdf>

OECD. (2008b). *System of national accounts*. New York: OECD. Retrieved from <http://unstats.un.org/unsd/nationalaccount/docs/SNA2008.pdf>

Oettinger, M. P. (1964). Nation-wide job evaluation in the Netherlands. *Industrial Relations*, 4, 45-59.

Oldenziel, R. (2000). Gender and scientific management - women and the history of the international institute for industrial relations, 1922-1946. *Journal of Management History (Archive)*, 6 (7), 323-342.

O'Reilly, C. A., III, & O'Reilly, Charles A.,I.,II. (2001). In Pfeffer J., Zijlemaker C. and Thurmer S. (Eds.), *Verborgene waarde : Hoe bedrijven buitengewone resultaten behalen met heel gewone mensen / Charles A. O'reilly III & Jeffrey Pfeffer; vert. uit het Engels: Carla Zijlemaker ; red.: Sophieke Thurmer*. Schoonhoven: Schoonhoven: Academic Service.

Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. London: Sage.

Osterwalder, A. (2004). *The business model ontology: A proposition in a design science approach*. Lausanne: Université de Lausanne.

Ouchi, W. G. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.

Paauwe, J. (1996). Personnel management without personnel managers: Varying degrees of outsourcing the personnel function. In P. C. Flood, M. J. Gannon & J. Paauwe (Eds.), *Managing without traditional methods* (185-234). Wokingham/Reading etc.: Addison-Wesley Publishing Company.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, 13 (3), 56-70.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Paauwe, J., & Boselie, P. (2005). Best practices, in spite of performance: Just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6), 987-1003.

Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL: The Free Press.

Penrose, E. (2011). *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University Press.

Perrow, C. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, 32 (2), 194-208.

Pfeffer, J. (1998). *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

Picot, A., Dietl, H., & Franck, E. (2005). *Organisation*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Pieterse, M., Bern, S., & Rijksuniversiteit Leiden. (1981). *Het technisch labyrint: Een maatschappijgeschiedenis van drie industriële revoluties*. Meppel: Boom.

Polanyi, K. (1944). *The great transformation*. Boston: Bacon press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors*. New York; London: Free Press; Collier Macmillan.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : Creating and sustaining superior performance*. New York; London: The Free Press; Collier Macmillan.

Porter, M. E. (1992). Capital choices: changing the way America invests in industry. *Journal of Applied Corporate Finance*, 5 (2), 4-16.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89 (1), 62-77.

Pot, F. (1988). *Zeggenschap over beloningssystemen*. Universiteit van Amsterdam. PhD.

Prahalad, C. K. (1980). The concept and potential of multidimensional organizations. In F. Stevens (Ed.), *Managing managers* (196). Eindhoven: Philips.

Rajan, R. G., & Zingales, L. (2000). The governance of the new enterprise. Published in *Corporate Governance, Theoretical & Empirical Perspectives X*. Vives ed., Cambridge University Press 2000.

Rajan, R. G., & Zingales, L. (March 2001). The influence of the financial revolution on the nature of the firms. *National Bureau of Economic Research. Working Paper 8177*, 23-7-2013.

Ramondt, J. J. R. (1976). *Personeelsbeleid in opspraak door inspraak*. Alphen aan den Rijn/Brussel: Samson Uitgeverij.

Reich, R. B. (1992). *The work of nations*. New York: Vintage Books/Random House.

Rifkin, J. (2000). *The end of work*. London: Penguin Books.

Roberts, J., & Steen, E. V. d. (2000). *Shareholder interests, human capital investment and corporate governance*. (Stanford GSB Working Paper No. 1631). Cambridge, Mass.: Harvard University Press.

Santos, F. M., & Eisenhardt, K. M. (2005). Organizational boundaries and theories of organization. *Organisation Science*, 16 (5), 491-508.

Schaftrat, W. H. A. (1989). *Mens en werk*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Schenkeveld, W. (2003). *Het kinderwetje van Van Houten*. Hilversum: Uitgeverij Verloren.

Schnabel, P. (2010). *Hoe het ons verging*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Schön, D. A. (2009). *The reflective practitioner. How professionals think in action*. London: Basic Books.

Scott, W. R. (1981/2003). *Organizations. rational, natural, and open systems*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Scott, W. R. (2008). *Institutions and organizations*. Los Angeles: Sage.

Selznick, P. (1949). *TVA and the grass roots : A study in the sociology of formal organization*. Berkeley etc.: University of California Press. Retrieved from <http://permalink.opc.uva.nl/item/000861453>

Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press.

Sennet, R. (1998). *The corrosion of character*. New York/London: W.W. Norton & Company.

SER. (1981). *Advies inzake sociaal beleid in de onderneming*. Den Haag: SER.

SER. (2010). *ZZP'ers in beeld*. Den Haag: SER.

Shafritz, J. M., & Ott, J. S. (1992). *Classics of organization theory*. Belmont, California: Wadsworth Publishing Company.

Shy, O. (2011). *The economics of network industries*. Cambridge: Cambridge University Press.

Siebert, H. (1997). Labor market rigidities: At the root of unemployment in Europe. *Journal of Economic Perspectives*, 11 (3), 37-54.

Sierksma, R. (1990). *Toezicht en taak. Arbeidsbeheer tussen utilitarisme en pragmatisme*. Amsterdam: SUA.

Simon, H. A. (1945/1997). *Administrative behavior* (4th ed.). New York: The Free Press.

Simon, H. A. (1962). The architecture of complexity. *Proceedings of the American Philosophical Society*, 106 (6), 467-482.

Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American Economic Review*, 69 (4), 493-513.

- Simon, H. A. (1991). Organizations and markets. *The Journal of Economic Perspectives*, 5 (2), 25-44.
- Simons, R. (2005). *Levers of organization design*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sloan, A. P. (1963/1990). *My years with General Motors*. New York: Doubleday.
- Smelser, N. J., & Baltes, P. B. (Eds.). (2001). *International encyclopedia of the social and behavioral sciences*. Oxford: Elsevier Science Ltd.
- Spar, D. L. (2001). *Ruling the waves*. New York: Hartcourt.
- Stelt, H. v. d., & Voogd-Hamelink, M. d. (2010). *Tendrapport aanbod van de arbeid 2009*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Sterman, J. D. (1994). Learning in and about complex systems. *System Dynamics Review*, 10 (2-3), 291-330.
- Stewart, T. A. (1999). *Intellectual capital*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Stinchcombe, A. L. (1990). *Information and organizations*. Oxford: University of California Press.
- Strien, P. J. v., & Dane, J. (2001). *Driekwart eeuw psychotechniek in Nederland*. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Strikwerda, J. (2002). College organisatie en verandering, deel I: De functie van de organisatie.
- Strikwerda, J. (2003). Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 15 (41), 242-242-250.
- Strikwerda, J. (2005). *The logic of the operating model under changing scarcities and new technologies: An exercise in the foundations of business administration?* SSRN.
- Strikwerda, J. (2005). *Growth, governance and organisation*. Assen: Van Gorcum/ NNC.

Strikwerda, J. (2008). *Van unitmanagement naar multidimensionale organisaties*. Assen: Van Gorcum.

Strikwerda, J. (2009). *Wat is professioneel adviseren? Concept voor OOA publicatie in 2009*.

Strikwerda, J. (2009). Wat is professioneel adviseren? In M. Dubbeldam, & W. Goedmakers (Eds.), *De lerende adviseur* (14-31). Amsterdam: Mediawerf.

Strikwerda, J. (2010). De rol van de organisatieadviseur in de eenentwintigste eeuw. *Tijdschrift Voor Management En Organisatie*, 64 (6), 95-115.

Strikwerda, J. (2010a). Het (echte) nieuwe werken vereist nieuw besturen, *Management en Consulting*, 6, 48-51.

Strikwerda, J. (2010b). *Shared service centers II*. Assen: Van Gorcum.

Strikwerda, J. (2011a). *Besturen van defensie in het digitale tijdperk. Voordracht voor de gezamenlijke officierenvereniging 3 februari 2011*. Unpublished manuscript.

Strikwerda, J. (2011b). *The executive process; hoorcollege UvA*. Unpublished manuscript.

Strikwerda, J. (Ed.). (2011c). *Veertig jaar managementstudies*. Assen: Van Gorcum.

Strikwerda, J. (2012). *De Nederlandse corporate governance code*. Assen: Van Gorcum.

Strikwerda, J. (2012a). Empowerment: Hoe professionele ruimte te combineren met in control zijn. *Holland Management Review*, 29 (145), 32-40.

Strikwerda, J. (2012b). *Organisation design for the 21st century*. Eindhoven: J. Strikwerda.

Strikwerda, J. (2013). Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control. *Maandblad Voor Accountancy En Bedrijfseconomie*, 87 (4), 126-143.

Swaan, A. de, & Hendriks, H. (vert.), (1996). *Zorg en de staat : Welzijn, onderwijs en gezondheidszorg in europa en de verenigde staten in de nieuwe tijd*. Amsterdam: Bakker.

Taleb, N. N. (2008). *De zwarte zwaan. De impact van het hoogst onwaarschijnlijke*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Tapscott, D., & Williams, A. D. (2010). *Macrowikinomics: Rebooting business and the world*. New York: Portfolio/Penguin.

Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Mineola, NY: Dover Publications.

Teece, D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.

Teulings, C. (1996). *De plaats van de vakbeweging in de toekomst*. Den Haag: Welboom.

Theeuwes, J. (2006). Pareto voor arbeiders. 91, 15-19. <http://www.econ.kuleuven.be/public/ndaaa08/ESBtheeuwes.pdf>

Thierry, H. (2005). *Beter belonen in organisaties*. Assen: Koninklijke van Gorcum.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in action: Social science bases of administrative theory*. New York etc.: McGraw-Hill.

Thompson, J. D. (2008). *Organizations in action*. New Brunswick: Transaction Publishers.

TMC Group. (2010). *Jaarverslag 2009*. Eindhoven: TMC.

Tobin, J. (1969). A general equilibrium approach to monetary theory. *Journal of Money, Credit & Banking* (Ohio State University Press), 1 (1), 15-29.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions : The next agenda for adding value and delivering results*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Union, E. (2006). Reporting intellectual capital to augment research, development and innovation in SMEs. Report to the commission of the high level expert group on RICARDIS. Retrieved from http://ec.europa.eu/invest-in-research/pdf/download_en/2006-2977_web1.pdf

Useem, M. (1993). Executive defense: *Shareholder power and corporate reorganization*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Van Alstyne, M. W., Brynjolfsson, E., & Madnick, S. (1995). Why not one big database? Principles for data ownership. *Decision Support Systems*, 15, 267-284.

Van Rooijen-Horsten, M., van den Bergen, D., & Tanriseven, M. (2008). *Intangible capital in the Netherlands: A benchmark*. Voorburg/Heerlen: CBS.

Ven, F. J. H. M. v. d. (1968). *Geschiedenis van de arbeid III*. Utrecht: Aula-Boeken.

Verbrugge, A. (2004). *Tijd van onbehagen : Filosofische essays over een cultuur op drift*. Amsterdam: SUN.

VNO/NCW. (1971). *Sociaal beleid in ondernemingen*. Den Haag: VNO/NCW.

Voorlopige Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (1975). *De organisatie van het openbaar bestuur*. (No. 6). Den Haag: Staatsuitgeverij.

Vos, C. J. (1982). *Arbeidsbeleid en arbeidsverhoudingen*. Deventer: Van Loghum Slaterus.

Vosselman, W. (1998). Measuring intangible investment. Initial guidelines for the collection and comparison of data on intangible investment, OECD.

Vries, J. d., & Woude, A. v. d. (2005). *Nederland 1500-1815*. Amsterdam: Balans.

Vroom, V. H. (1965). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Waerden, T. v. d. (1911). *Geschooldheid en techniek: Onderzoek naar den invloed van arbeidssplitsing en machinerie op de mate van vereischte oefening en bekwaamheid der arbeiders*. (Unpublished PhD). Technische Hoogeschool te Delft, Delft.

Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review*, 63 (2), 77-84.

Watson, T. J. (2004). HRM and critical social science analysis. *Journal of Management Studies*, 41 (3), 447-467.

Watson, T. J. (2011). Ethnography in the context of management and organizational research: Its scope and methods, and why we need more of it. *Journal of Management Studies*, 48 (1), 198-201.

Weber, M. (1922). *Wirtschaft und gesellschaft*. Tübingen, Mohr. Retrieved from <http://www.archive.org/details/wirtschaftundges00webeuoft>

Weber, M. (1968/1924). In Roth G., Wittich C. (Eds.), *Economy and society: An interpretive sociology*, 2 vols. New York: Bedminster Press.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. New York, N.Y.; New York etc.: Random House; McGraw-Hill.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. London: Sage.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2006). *Lerende overheid: Een pleidooi voor probleemgerichte politiek* (WRR Rapport 75 ed.). Den Haag/ Amsterdam: WRR/Amsterdam University Press.

Wilhelm Jr., W. J., & Downing, J. D. (2001). *Information markets*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.

Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. New York: The Free Press.

Williamson, O. E. (1996). *The mechanisms of governance*. New York etc.: Oxford University Press.

Williamson, O. E. (2000). The new institutional economics: Taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38 (3), 595-613.

Wilhagen, A. C. J. M., Grim, R., & Liempt, A. A. G. v. (2006). Flexibilisering arbeidsmarkt stagneert. *Economisch Statistische Berichten*, 91, 154-156.

Windmuller, J. P., Galan de C, & Zweden van, A. F. (1987). *Arbeidsverhoudingen in Nederland*. Utrecht: Het Spectrum.

Wright, P. M., & Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM: A review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28, 247-276.

Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 182, 295.

WRR. (2003). *Waarden, normen en de last van het gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

WRR. (2007). *Investeren in werkzekerheid*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press.

Yang, C., & Yeh-Yun Lin. (2009). Does intellectual capital mediate the relationship between HRM and organizational performance? Perspective of a healthcare industry in Taiwan. *The International Journal of Human Resource Management*, 20 (9), 1965-1984.

Yin, R. K. (2009). *Case study research. design and methods*. Los Angeles, London: Sage.

Zanden, J. L. v. (1979). *Een klein land in de 20e eeuw*. Utrecht: Het Spectrum.

Zingales, L. (2000). In search of new foundations. *The Journal of Finance*, 55 (4), 1623-1653.

Zoetewij, B. (1955). National wage policy: The experience of the Netherlands. *International Labour Review*, 71, 148-180.

Zuthem, H. J. v. (1971). *Arbeid en arbeidsbeleid in de onderneming*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Zwaal, P. (1991). *Een gemene zaak*. Rotterdam: Uitgeverij Zwart op Wit.

Curriculum Vitae

Peter Blok is geboren in Amsterdam (in 1949) en behaalde zijn doctoraal examen in de Culturele Antropologie aan de Universiteit van Amsterdam. Zijn specialisatie is Latijns-Amerika. Hij heeft verschillende functies bekleed op het terrein van het onderzoek naar de maatschappelijke dienstverlening (bij het NIMAWO), de ontwikkelingssamenwerking (bij de Bisschoppelijke Vastenactie), de internationale samenwerking in het hoger onderwijs (bij de Nuffic en de Universiteit van Amsterdam). Bij deze laatste instelling was hij tevens werkzaam als HRM adviseur, evenzo bij de Hogeschool van Amsterdam waar hij op dit moment als docent werkzaam is bij de opleiding Human Resource Management. Hij is, als nationaal adviseur, betrokken geweest bij de ontwikkeling van het systeem van de harmonisatie van studiepunten (ECTS) vanuit de Europese Commissie. In zijn vrije tijd was hij, als bestuurslid betrokken bij de oprichting van de stichting SPOED, Gered Gereedschap en VSO Nederland en speelde als drummer in diverse rock en roll bands. Hij heeft een passie voor kunst en fotografie.