

Gouden Tijden, Zware Tijden: een karakterisering van de positie van HRM in hedendaagse organisaties¹

Ben Emans

De ontwikkeling van het vakgebied Human Resource Management is, sinds zijn ontstaan zo'n honderd jaar geleden (Kaufman, 2007), er een van toenemende omvang en groeiend belang. Zoals in dit artikel zal worden aangegeven kan deze ontwikkeling worden gezien als een uitvloeisel van een aantal sociaal-economische trends waarvan sommige ervoor gezorgd hebben dat HRM als managementspecialisme is uitgegroeid tot de belangrijkste pijler van de bedrijvigheid in onze samenleving. Wat dat betreft zijn er, zoals Becker e.a. (2001, p. 6) en onlangs nog Ester (2008) het noemden, gouden tijden aangebroken voor HRM. Andere sociaal-economische ontwikkelingen hebben het HRM-ambacht tegelijkertijd een niet eerder vertoonde graad van moeilijkheid bezorgd. In die zin zijn er ook zware tijden aangebroken.

'Gouden Tijden, Zware Tijden', zo kunnen we daarom de toestand karakteriseren waarin HRM nu beland is. Deze situatie is heel geleidelijk tot stand gekomen en daardoor bleef zij enigszins onzichtbaar in de publieke waarneming. Dat is een reden om er expliciet bij stil te staan én om de vraag aan de orde te stellen wat de consequenties ervan zijn voor de positie van HR-managers in hedendaagse organisaties. In deze zin wordt in dit artikel een beeld van eigentijds HRM geschetst. Achtereenvolgens wordt ingegaan op de zware tijden waarin HRM zich bevindt, de gouden tijden die zich niettemin voor het vakgebied aftekenen en, tot slot, de positie die HRM-afdelingen tegenwoordig als gevolg van dit alles binnen bedrijven hebben.

Zware tijden voor HRM

Binnen een onderneming zijn degenen die zich met HRM bezighouden verantwoordelijk voor alle facetten van de personele functie. Ze moeten ervoor zorgen dat er voldoende personeel is. We spreken dan over de *beschikbaarheid* van personeel. Ze moeten er ook toe bijdragen dat het personeel gekwalificeerd is en blijft. We spreken dan over de *inzetbaarheid* van personeel. En ze moeten erin voorzien dat het personeel een positieve werkhouding heeft. We spreken dan over de *gemotiveerdheid* van personeel. Tot slot rust op hen ook de taak het personeel gezond en ener-

Dr. B.J.M. Emans is lector Duurzaam HRM aan de Hanzehogeschool Groningen en universitair hoofddocent HRM & Organizational Behaviour aan de Rijksuniversiteit Groningen.

giek te houden. We spreken dan over de *vitaliteit* van het personeel. Human Resource Management is dus te definiëren als de zorg voor een duurzame beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van personeel.² Het bestrijkt daarmee niet minder dan vier taken en dat alleen al maakt HRM een hele opgave. Elk van deze vier taken confronteert het hedendaagse HRM bovendien met niet eerder vertoonde uitdagingen en dat maakt dat er van de moderne HRM-professional extra veel gevraagd wordt. In de vorm van vier momentimpressies geef ik hieronder een indruk van wat er bij elk van de genoemde HRM-taken tegenwoordig komt kijken. Samen geven ze een beeld van de veelomvattendheid en de complexiteit van het hedendaagse HRM-ambacht.

Momentimpressie 1: de zorg voor de beschikbaarheid van personeel

Het is al vaak gezegd: we hebben in Nederland met een structureel tekort aan menskracht te maken. Op onderdelen van de arbeidsmarkt brengt de economische crisis van 2008/2009 daar tijdelijk verandering in, maar krapte blijft overheersen. Het is het verhaal van de ontgroening en de vergrijzing van de samenleving. Beschikbare onderzoeksgegevens hierover zijn samengevat in het rapport van de Commissie Arbeidsparticipatie³ die, bekend onder de naam 'commissie-Bakker', een jaar geleden aan de regering voorstellen deed voor maatregelen ter verhoging van de arbeidsparticipatie in Nederland. Ik geef enige cijfers uit het rapport (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008, p. 18-28):

- 2008 – 2015, toename van werkgelegenheid: 600.000 banen;
- 2008 – 2015, toename van de potentiële beroepsbevolking (20-65 jaar): slechts 225.000 mensen;
 - conclusie: de arbeidsmarkt verkrapt fors tussen nu en 2015;
- 2016-2040, afname van de beroepsbevolking: gemiddeld 4% per jaar;
 - conclusie: als er niets verandert, wordt de krapte na 2015 steeds problematischer;
- 2006, omvang van de potentiële beroepsbevolking: 10 miljoen mensen;
- 2006, omvang van werkzame beroepsbevolking: 6,9 miljoen mensen (= 69%);
 - conclusie: er staan veel mensen aan de kant;
- 2007: gemiddelde taakomvang: 1391 uur per jaar (van OECD-landen zit alleen Noorwegen lager);
 - conclusie: de gemiddelde Nederlandse werknemer maakt relatief weinig uren.

In zijn openbare lectorale les komt Gründemann (2008) met nog meer cijfers, vooral met betrekking tot de zogeheten 'grijze druk' (het groeiende percentage 65-plussers op de bevolking als geheel). Alle cijfers wijzen dezelfde kant op: de arbeidsparticipatie in Nederland moet omhoog en

zij kan ook omhoog. De samenleving als geheel heeft belang bij deze verhoging, en het bedrijfsleven evenzeer, zoals Fruytier (2008) in zijn openbare lectorale les uiteenzet.

De commissie-Bakker had als opdracht voorstellen te doen voor wetgeving ter bevordering van de arbeidsparticipatie. Dat doet ze ook, maar ze ziet tegelijk de beperktheid daarvan in. Bij wijze van ongevraagde

waarschuwing benadrukt de commissie daarom dat de samenleving het moet hebben van – wat zij noemt – goed werkgeverschap. In de uitwerking daarvan komt zij vervolgens tot een indrukwekkende HRM-agenda, met daarop punten als: de verruiming van doorgroeimogelijkheden voor vrouwen, de flexibilisering van werkcondities, het tegengaan van discriminatie, leeftijdsbewust personeelbeleid en introductie van in-service opleidingen (Commissie Arbeidsparticipatie, 2008, pp. 68-72, zie ook: Ester, 2008). Dit soort taken zal het bedrijfsleven

op zich moeten nemen. Beschikbaarheid van personeel is overduidelijk geen vanzelfsprekendheid meer. Er moet zwaar HRM-materieel voor in stelling worden gebracht.

De arbeidsparticipatie in Nederland móét omhoog en kán ook omhoog

Moment-impressie 2: de zorg voor de inzetbaarheid van personeel

Het begrip beschikbaarheid gebruikte ik hiervoor in kwantitatieve zin: er moeten genoeg mensen zijn. Maar we kunnen het begrip ook in kwalitatieve zin gebruiken: er moeten genoeg *geschikte* mensen zijn, en de mensen die er zijn moeten geschikt *blijven*. We hebben het dan over de inzetbaarheid van mensen (meestal wordt hier de Engelse term ‘*employability*’ voor gebruikt). Er is een tijd geweest dat inzetbaarheid niet zo’n probleem was. Veel werk was eenvoudig van aard, en met een beetje opleiding kon iemand jarenlang vooruit in een functie. Dat is verleden tijd. De klassieke geschriften van Taylor uit het begin van de vorige eeuw, met daarin een paar vuistregels voor het rekruteren en instrueren van personeel, lezen als een geschiedenisboek.

Als iemand vandaag gekwalificeerd is voor zijn werk, kan dat over een jaar voorbij zijn, ofwel doordat hij dan ander werk doet, ofwel doordat het werk dan andere eisen stelt. De aard van het werk wordt er bij dit alles niet eenvoudiger op. Verantwoordelijkheden nemen toe. Werken vergt een stevige vorm van zelfmanagement. Bij steeds meer banen wordt een beroep gedaan op sociale en communicatieve vaardigheden. En – last but not least – werknemers van hoog tot laag worden tegenwoordig verondersteld ideeën aan te dragen voor nieuw beleid van de organisatie. Participatie heet dat. Vroeger kon men dat misschien nog zien als een gunst van het management aan het werkvolk. Tegenwoordig kan het management niet meer zonder (Bouma & Emans, 2005; Bouma, 2009).

Moderne werknemers doen er verstandig aan zelf hun inzetbaarheid op peil houden om zodoende overeind blijven op de *fast moving ar-*

beidsmarkt. Moderne werkgevers moeten daarvoor de mogelijkheden bieden en daarmee tekent zich weer een kolossale HRM-agenda af. Deze behelst veel meer dan het aanbieden van vorming & training. Tegenwoordig hebben we het over loopbaanmanagement. Blijvende inzetbaarheid ontleen werknemers aan loopbanen waarin ze werker-
varing opbouwen, vakkennis uitbouwen, met de organisatie vertrouwd raken, sociale netwerken onderhouden, communicatieve vaardigheden ontwikkelen, zichzelf leren kennen. Loopbaanbegeleiding, in de vorm van alle mogelijke wijzen van facilitering van de loopbaanplanning van werknemers, is zo een volwaardige HRM-taak geworden, een taak die ook blijkt te renderen (zie: Soens & de Vos, 2008; Verbruggen e.a., 2005; De Vos e.a., 2009). En dat is niet het enige. Meer fundamenteel nog is de taak om de organisatie op de schop te nemen en deze zo in te richten dat er inzetbaarheidbestendige loopbaanpaden ontstaan. We kunnen concluderen dat er voor duurzame inzetbaarheid van personeel het een en ander komt kijken.

Moment-impressie 3: de zorg voor de gemotiveerdheid van personeel

Het blad *P&O-actueel* drukt regelmatig uitkomsten af van enquêtes, van uitzend- en andere bureaus, over wat werknemers bezighoudt. Uit de laatste jaargang destilleer ik het volgende lijstje van werkkenmerken die als belangrijk aangemerkt werden. Het geeft een indruk van waar men aan moet denken om werknemers gemotiveerd te houden:

- prettige collega's, prettige werksfeer, informele werkrelaties;
- doorgroeimogelijkheden;
- ruimte voor mantelzorg, voor gezinsleven;
- afwisseling;
- internationale contacten;
- snelle besluitvorming, goed management;
- vrijheid.

De relatie werkgever-werknemer is te zien als een uitwisselingsrelatie, een relatie van wederzijds geven en nemen (Nauta & Gründemann, 2005; Tsui e.a. 1995). In de internationale HRM-literatuur wordt hier de term EOR voor gebruikt, Employee-Organisation-Relationship (Tsui e.a., 1995; Shore e.a., 2004). De HRM-zorg voor de gemotiveerdheid van een personeelslid is niets anders dan de zorg voor een EOR waarin de kosten-baten-balans voor dat personeelslid én voor de organisatie positief uitpakt.

De positieve balans voor de organisatie wordt bewerkstelligd door middel van prestatie management, een HRM-*tool* die bestaat uit cycli van doelbepalingen en beoordelingen. De werknemer wordt daarmee geprikkeld tot het leveren van hoogwaardige prestaties. Daar moet dan, voor de positieve balans voor de werknemer, iets tegenover gesteld worden. Dat heeft te maken met de salariering (voor explicitering hiervan, zie Emans, 2007a,

2007b) maar ook met allerlei niet-materiële werkopbrengsten, zoals uit bovenstaand lijstje naar voren komt. Een voor HRM complicerende factor hierbij is dat men meer en meer te maken heeft met diversiteit: uiteenlopende wensen en behoeften van werknemers, of het nu gaat om materiële of immateriële opbrengsten.

Vooraf in het geval van niet-materiële opbrengsten komt daarbovenop nog de veel grotere complicatie dat deze allemaal voortspruiten uit de manier waarop de organisatie is ingericht. Een actuele kwestie is wat dat betreft de invoering van flexibele werktijden, waarbij rekening wordt gehouden met leefpatronen van medewerkers. Dit kan goed uitpakken (zie voor onderzoek naar effecten: Lewis, 2003), maar grijpt wel diep in in de bedrijfsvoering.

Meer fundamenteel nog is de manier waarop functies en samenwerkingsverbanden in de organisatie geconstrueerd zijn. De causale relatie tussen, zoals dat heet, 'job en team design' aan de ene kant en gemotiveerdheid van medewerkers aan de andere kant vormt een wetenschapsgebied op zichzelf (met veel Nederlandse inbreng, zie overzicht in Morgeson & Humphrey, 2008). Een zichzelf respecterend HRM kent deze materie, en werkt daarmee. Het bemoeit zich met de inrichting van de organisatie. Het stelt eisen aan die inrichting. Dit kwam hiervoor al naar voren toen het over inzetbaarheid ging, en straks, als het over vitaliteit gaat is het weer aan de orde. De HRM-taak is er met dit alles niet eenvoudiger op geworden. Moderne bedrijven stellen hoge en uiteenlopende eisen aan medewerkers, maar moderne medewerkers stellen ook hoge en uiteenlopende eisen aan bedrijven.

Moderne medewerkers stellen hoge en uiteenlopende eisen aan bedrijven

Momentimpressie 4: de zorg voor de vitaliteit van personeel

De zorg voor de vitaliteit (het lichamelijke en geestelijke welzijn) van personeelsleden is tot een apart ambacht uitgegroeid, met medici en arbeidskundigen als de professionele dragers daarvan. Binnen bedrijven is er ook meestal een aparte afdeling, de bedrijfsgezondheidsdienst, voor verantwoordelijk. Zo'n afdeling besteedt aandacht aan zieke werknemers en maakt tegelijkertijd werk van gezondheidsbevorderende werkomstandigheden, een praktijk die sinds de invoering van de arbeidsomstandighedenwet precies tien jaar geleden een hoge vlucht heeft genomen. Voor HRM lijkt dat een zorg minder, maar dat is slechts schijn, want de zorg voor lichamen en geestelijk welzijn is niet te scheiden van die voor inzetbaarheid en gemotiveerdheid. Prestatiemanagement, een motiveeringsinstrument bij uitstek, kan bijvoorbeeld heel energiegevend maar ook heel stressbevorderend uitpakken. Tekenend in dit verband is dat de literatuur over gezondheidsbevorderende kenmerken van werkomgevingen (zie overzicht van Gilbreath, 2004) een grote mate van overlap vertoont met de literatuur over motivatiebevorderende kenmerken van

werkomgevingen. De beide specialismen bedrijfsgezondheidszorg en HRM hebben elkaar nodig. Sanders e.a. (2005) spreken in dit verband van integraal gezondheidsmanagement. Samenwerking is voor beide partijen onontkoombaar. De actuele thematiek van arbeidsparticipatie van ouderen is een van de uitdagingen waar deze samenwerking mee geconfronteerd wordt. Dat is een gebied waarop al veel gebeurt, maar er valt nog veel meer te ontwikkelen (zie Van Dalen e.a., 2008). De HRM-agenda was al vol, maar dit soort zaken moet er nog wel bij.

Gouden tijden voor HRM

Human Resource Management is investeren in personeel. De conclusie van het Zware-Tijden-verhaal is dat daar veel bij komt kijken. Het kost veel. Gelukkig heeft deze medaille een keerzijde: het levert ook veel op. Dat HRM nut heeft, behoeft geen betoog, maar er is meer aan de hand. HRM is de kurk waar moderne organisaties op drijven. Meer dan andere managementspecialismen draagt het bij aan de continuïteit en de ontwikkeling van die organisaties. Dat is de conclusie waar het Gouden-Tijden-verhaal in deze paragraaf toe leidt.

Het Zware-Tijden-verhaal berust op feitelijke constatering. Het is een empirisch verhaal. Bij het Gouden-Tijden-verhaal ligt dat anders. De conclusie daarvan berust primair op beredeneerde organisatiekundige inzichten. Het is een rationeel verhaal. Het gaat in het bijzonder om twee eigentijdse inzichten, een van psychologische en een van economische origine. Beide leiden tot de conclusie dat modern management vóór alles op HRM neerkomt. Het eerste (van psychologische origine) is het paradigma van de lerende organisatie. Het tweede (van economische origine) is de Resource Based View of the Firm.

Beide zijn typisch eigentijdse inzichten, daar hun uitgangspunt gelegen is in de bijzondere karakteristieken van de omgeving waarbinnen moderne organisaties opereren. Complexiteit, turbulentie, competitiviteit, in dit soort termen pleegt men die omgeving te definiëren. Complexiteit: of het nu om de markt gaat, of over technologie, of over regelgeving, de kansen en eisen waar een organisatie mee te maken heeft, zijn verre van overzichtelijk en eenvoudig. Turbulentie: die kansen en vereisten zijn ook nog eens weinig stabiel en voorspelbaar. Competitiviteit: afgeschermden markten bestaan niet meer. Hieronder zal worden uiteengezet wat de consequenties van deze omgevingskarakteristieken zijn voor de hedendaagse managementagenda. Eerst in termen van het paradigma van de lerende organisatie, daarna in termen van de Resource Based View of the Firm.

Het paradigma van de lerende organisatie

Het paradigma van de lerende organisatie grijpt vooral aan op de omgevingskarakteristieken turbulentie en complexiteit. De hyperturbulentie

van de hedendaagse organisatieomgeving vergt van een organisatie dat ze continu aan haar eigen ontwikkeling werkt, rekening houdend met en anticiperend op omgevingsveranderingen. Het gaat daarbij altijd om een kluwen van macroveranderingen, zoals een niet verwachte neergang van de conjunctuur, en microveranderingen, zoals het failliet gaan van een klant. De snelheid waarmee dit soort omgevingsveranderingen zich aandient, gecombineerd met de hypercomplexiteit ervan, maakt dat een organisatie niet meer te managen is in de klassieke vorm van management dat zich doelen stelt en deze vertaalt in investeringen en andere operationele maatregelen. Het probleem is dat geen enkele bestuurder, geen enkele directie, geen enkel managementteam daarvoor voldoende kennis en denkkracht in huis heeft. Voor dit probleem biedt de formule van de lerende organisatie de oplossing.

Grondleggers van het paradigma van de lerende organisatie zijn de Amerikaanse Senge (1994, 2000) en, in Nederland, Wierdsma en Swieringa (2002). Hun recept is in wezen eenvoudig: richt de organisatie zo in

dat werken en leren hand in hand gaan, op alle organisatie-niveaus. Als dat recept wordt toegepast, is de organisatie in een permanente staat van geprepareerdheid op omgevingsontwikkelingen, of het nu om micro- of macro-ontwikkelingen gaat. Volgens dit recept behelst de rol van het management in een lerende organisatie primair het organisatiebreed op gang houden van leerprocessen, een HRM-rol dus. Naar het uitkomt, kan het zich vervolgens laten voeden met de uitkomsten van die leerprocessen. Ontwikkeling en onderhoud van human resources krijgen bij zo'n opstelling dus voorrang op de managementagenda.

Lerende organisatie: richt de organisatie zo in dat werken en leren hand in hand gaan

De formule van de lerende organisatie impliceert geenszins dat niet-humane resources (kapitaal, patenten, grondstoffen, energie et cetera) onbelangrijk geworden zijn, maar wel, dat het daar al gauw goed mee komt als de human resources op orde zijn. Met energieke personeelsleden die gemotiveerd en geïnformeerd zijn, en die bovendien blijven werken aan hun capaciteiten, ontwikkelt zich een organisatie die als vanzelf innoveert en zich van de daartoe benodigde niet-humane resources voorziet, een organisatie die met een ingebouwde slagvaardigheid en flexibiliteit als vanzelf de omgevingsturbulentie en omgevingscomplexiteit aankan. Management is hierdoor vóór alles human resource management geworden. Dat is de bijdrage van het paradigma van de lerende organisatie aan het Gouden-Tijden-verhaal. In geschriften over de lerende organisatie wordt er zelden expliciet een koppeling met HRM gemaakt (zie voor een uitzondering: Van der Meer & Buitelaar, 2009 en Buitelaar & Van der Meer, 2009), maar dat neemt niet weg dat alles wat er bij het optuigen van een lerende organisatie komt kijken, op het werkterrein van HRM ligt.

De (Human) Resource Based View of the Firm

Net als het paradigma van de lerende organisatie, maar volgens heel andere redenerlijnen, impliceert de 'Resource Based View of the Firm' een méér dan prominente plaats voor HR-zaken op de hedendaagse managementagenda. De RBVF-redenering grijpt vooral aan op de omgevingskarakteristiek hypercompetitiviteit.⁴ Puntsgewijs komt de RBVF neer op het volgende.

1. De tegenwoordige samenleving wordt gekenmerkt door hyperconcurrentie tussen organisaties, gecombineerd met hypermobiliteit van goederen, diensten, informatie en mensen.
2. De hyperconcurrentie maakt het voor een organisatie noodzakelijk zich blijvend te onderscheiden van andere organisaties, terwijl de hypermobiliteit het buitengewoon moeilijk maakt om dat te doen.
3. Een organisatie kan zich alleen onderscheiden als het ervoor zorgt dat de resources waar het haar primaire en andere processen mee gaande houdt, niet alleen goed zijn, maar bovendien – en nu komen we tot de kern van de RBVF (Barney, 1991; Conner, 1991; Barney e.a., 2001; Barney & Arikan, 2001; Cool e.a., 2002) – lastig te verwerven of te kopiëren zijn door andere organisaties en niet of nauwelijks te vervangen zijn door andere resources. Alleen als de bedrijfsvoering geënt is op waardevolle resources waar andere organisaties niet makkelijk aan kunnen komen, die ze evenmin eenvoudig kunnen afkijken, en waar ze bovendien geen substituten voor kunnen vinden, hebben we te maken met een onderscheid makende organisatie die de concurrentie aankan.

Tot zover de RBVF. De boodschap ervan is dat een organisatie slechts kan voortbestaan als zij over unieke resources beschikt. Nog afgezien van wat zij voor het belang van HRM betekent, heeft deze boodschap al verregaande managementconsequenties. Zo leert zij dat je weinig hebt aan benchmarking, dat is je spiegelen en optrekken aan andere organisaties, als je de koers voor je eigen organisatie uitzet. Je strategie en bedrijfsvoering zijn nu eenmaal gebonden aan de resources die je kunt organiseren. Bij het uitzetten van een koers zal je moeten uitgaan van je eigen resources, om vervolgens, als de koers is uitgezet, te investeren in die resources. Dat is wat de RBVF aan de hedendaagse manager voorhoudt. Niet toekomstplannen *in vacuo* maken, niet targets voor omzet en resultaat kopiëren van branchegeenoten, niet trends volgen, niet missives van hogerhand als richtsnoer nemen, maar wel: creatief voortbouwen op wat je bent, met respect voor wat je bent. Het wordt de inside-out benadering van strategische besluitvorming genoemd. Natuurlijk moeten we die benadering niet verabsoluteren. Strategische besluitvorming behoudt altijd een outside-in component (het verdisconteren van de kansen en randvoorwaarden die voortspruiten uit markt- en andere omgevingscondities). Een organisatie moet alert blijven reageren

en anticiperen op wat er in de buitenwereld gebeurt. Maar het gegeven van hypercompetitie en hypermobiliteit, zo leert de RBVF, maakt een inside-out fundament noodzakelijk.

Wat betekent de Resource Based View of the Firm voor de positie van Human Resource management? Ruim tien jaar geleden introduceerde Jaap Paauwe een variant van het RBVF-concept: HRBVF, voluit Human Resource Based View of the Firm.⁵ Deze term geeft uitdrukking aan de gedachte dat een organisatie alleen levensvatbaar is als zij beschikt over unieke human resources. Het is een gedachte die gemeengoed is in verhandelingen over modern HRM (zie bijvoorbeeld Wright e.a., 2001; Dickmann e.a., 2008, p. 6). De Human Resource Based View of the Firm⁶ is dus de al bekende Resource Based View of the Firm, met de al genoemde managementconsequenties, maar dan verengd tot één categorie van resources: de competenties en eigenschappen van het personeel.

Wat rechtvaardigt het verengen van RBVF tot HRBVF? Het komt enigszins over als een uiting van bijziendheid en zelfoverschatting van de HRM-gemeenschap, maar dat neemt niet weg dat er objectieve argumenten zijn die ervoor pleiten. Deze argumenten hebben te maken met het unieke karakter van *human resources* in vergelijking met andere resources. Die andere resources (grondstoffen, procédés, kapitaal, informatie et cetera) zijn tegenwoordig verkrijgbaar vóór iedereen en anders wel kopieerbaar dóór iedereen. Een organisatie kan er zich bijgevolg niet meer mee onderscheiden. Vandaag de dag is praktisch alles te koop en ligt praktisch alle informatie op straat. Met human resources is dat echter slechts in beperkte mate het geval. Weliswaar kunnen goed functionerende werknemers weggekocht worden en kan specialistische kennis worden afgetapt, maar human resources hebben ook iets ongrijpbaars (in het Engels heet het dat ze '*intangibles*' zijn). Ze laten zich niet per dozijn verhandelen. Ze zijn niet zomaar transporteerbaar. En ze zijn bovendien voortdurend in ontwikkeling. Ze zijn weliswaar niet in bezit van deze of gene organisatie, maar door hun ongrijpbaarheid zijn ze wel in belangrijke mate organisatiegebonden. Meer dan andere resources bepalen ze zo de eigenheid, en volgens de RBVF dus de levensvatbaarheid, van een organisatie. De RBVF is daardoor vooral een HRBVF.

De HRBVF-visie gaat voor de ene organisatie natuurlijk meer op dan voor de andere, voor een adviesbureau bijvoorbeeld meer dan voor een tuinbouwbedrijf. Net als de onverengde RBVF moet de Human Resource Based View of the Firm dan ook niet verabsoluteerd worden, maar de geldigheid en de relevantie ervan is met dit soort relativeringen en kanttekeningen niet in het geding. En dat betekent dat het management in een organisatie er verstandig aan doet zich voor alles met zijn Human Resources bezig te houden. Dat is de bijdrage van de RBVF, en dan vooral in zijn verengde gedaante van de HRBVF, aan het Gouden Tijden verhaal.

Convergentie van het paradigma van de lerende organisatie en de Human Resource Based View of the Firm

Langs twee gescheiden wegen kwamen in de voorgaande paragrafen het paradigma van de lerende organisatie en de (Human) Resource Based View of the Firm tot praktisch dezelfde uitkomst. Het paradigma van de lerende organisatie leert dat strategische besluitvorming in organisaties alleen maar kan voortspruiten uit kennis en capaciteiten die in de organisatie als geheel liggen opgeslagen. De Human Resource Based View of the Firm leert dat strategische besluitvorming alleen maar geënt kan worden op die kennis en capaciteiten. De les voor de praktijk van beide uitkomsten is identiek: HRM is managementprioriteit nummer één. O'Reilly en Pfeffer duiden dit aan met het statement '*strategy comes last*', waarmee ze '*HRM comes first*' bedoelen. Ze doen dit in een boek vol met tot de verbeelding sprekende voorbeelden van bedrijven waarin management voornamelijk neerkwam op gerichte personeelsontwikkeling (O'Reilly & Pfeffer, 2000).

Strategische besluitvorming die voortspruit uit of geënt wordt op de kennis en capaciteiten die in de organisatie voorhanden zijn: dit lijkt op kiezen voor een conservatieve koers. Het paradoxale is echter dat de door O'Reilly en Pfeffer beschreven bedrijven tot de innovatiefste in hun sector behoorden. Het waren geen ambitieuze bedrijven. Hun '*strategy comes last*' betekent dan ook niet dat het management lijdzaam autonome ontwikkelingen van de organisatie over zich heen laat komen. In tegendeel, met zijn personeelsontwikkeling creëert het condities waardoor die ontwikkeling een bepaalde richting krijgt. Het managementambacht krijgt hierdoor iets heel subtiels. Het komt neer op, zoals Lovas en Ghoshal (2000) het noemen, '*guided evolution*'. Met die formule oogt het misschien niet meer erg heroïsch, maar het werkt wel.

HRM is management-prioriteit nummer één

Het Gouden-tijden-verhaal maakt één ding is duidelijk: de HR-managementtaken die zich aftekenen zijn niet alleen omvangrijk, zoals het Zwarte-Tijden-verhaal leerde, maar ook cruciaal. HR-specialisten in bedrijven worden hierdoor nog onmisbaarder dan ze al waren. De vraag is hoe deze specialisten de hoge verwachtingen waar kunnen maken. De voorgaande beschouwingen kunnen gezien worden als een lange aanloop naar een behandeling van deze vraag, waaraan de volgende paragraaf gewijd is. Ging het in het voorgaande om de inhoud van het management-deelgebied dat bekend staat onder de naam HRM, in wat nu volgt gaat het om de positie van de afdelingen en functionarissen in organisaties die, al of niet voorzien van dat HRM-label, exclusief als taak hebben om dat management-deelgebied te behartigen.

De positie van HRM-afdelingen in bedrijven

Over de rol van HRM in bedrijven is veel geschreven. Petra Biemans en Frits Kluytmans hebben onlangs nog de balans opgemaakt, beiden naar aanleiding van hun benoeming, Biemans als lector HRM bij INHOLLAND en Kluytmans als hoogleraar HRM aan de Open Universiteit. Biemans (2007, 2008) pakte het beschrijvend aan. Zij schetste een beeld van de feitelijke stand van zaken. Uit dat beeld komt naar voren dat HRM-stafafdelingen in bedrijven voornamelijk fungeren als uitvoerders van administratieve zaken en als ondersteuners van het lijnmanagement bij procedurele zaken. Kluytmans (2008, 2009) pakte het analyserend aan. Hij komt tot een pleidooi voor een versterking van de bedrijfskundige gerichtheid van HRM-afdelingen en laat daarbij zien welke nieuwe aandachtsgebieden zich in dat verband in de huidige tijd aandienen voor de aldaar werkzame functionarissen. Enkele van die aandachtsgebieden, zoals loopbaanondersteuning, kwamen ook hierboven, ter adstructie van het Zware-Tijden-verhaal, naar voren. Tezamen bieden de redes van Biemans en Kluytmans een up-to-date overzicht van het HRM-werkveld anno 2009.

In wat nu volgt bouw ik daarop voort, waarbij ik niet zozeer inga op de inhoud van HRM (dat hebben Biemans en Kluytmans al gedaan) maar op de positionering van HRM-afdelingen binnen organisaties. Net als Kluytmans pak ik het analytisch aan. Uitgaande van de geschetste Gouden-Tijden-Zware-Tijden-reality, tracht ik te beredeneren wat HRM-afdelingen moeten doen om de niet geringe verantwoordelijkheden die met die realiteit samenhangen, aan te kunnen. Ik kom daarbij tot drie wenselijkheden voor de koers van HRM-afdelingen.⁷ Het zijn geen nieuwe vergezichten, daar zit een volwassen vak als HRM niet op te wachten. Het zijn eerder trends die door het gegeven van Gouden-Tijden-Zware-Tijden afgedwongen worden. Ze komen alle drie neer op het professioneel werk maken van de managementrol, van de M van HRM dus. De HRM-gemeenschap zal, om het plechtig te zeggen, haar adel moeten bewijzen.

HR-managers moeten een zware stem hebben bij besluiten over de inrichting van de organisatie

Wenselijkheid 1: HRM positioneert en afficheert zich als P&O (Personeel & Organisatie)

Bij de bespreking van de HRM-taak om te zorgen voor een duurzame inzetbaarheid van werknemers kwam naar voren dat deze taak alleen tot een goed einde gebracht kan worden als de loopbaanpaden die de organisatie aan haar personeel te bieden heeft, inzetbaarheidbestendige zijn. Dat betekent dat HRM de ruimte moet hebben om dat soort loopbaanpaden te creëren. Daarmee is evenwel het hele functiegebouw van de organisatie in het geding en dat betekent dus dat HR-managers

een zware stem moeten hebben bij besluiten over de inrichting van de organisatie. Dit laatste kwam in nog veel sterkere mate naar voren bij de bespreking van de HRM-taken om te zorgen voor een duurzame gemotiveerdheid en vitaliteit van werknemers: als de organisatie qua job & team design niet goed in elkaar zit, is elke HRM-inspanning ter verhoging van motivatie en vitaliteit zinloos en zou het van een gebrek aan professionaliteit getuigen als een HRM-afdeling deze taken toch ter hand neemt. In plaats daarvan zou zo'n afdeling eerst maar eens werk moeten maken van een hervorming van het job & team design. Bij de bespreking van de HRM-taak om te zorgen voor een duurzame beschikbaarheid van personeel aan het begin van dit artikel kwam het niet expliciet naar voren, maar ook daar is de inrichting van de organisatie aan de orde: schaarste op de arbeidsmarkt kan consequenties hebben voor die inrichting. Dit is een van de kernpunten van het raamwerk voor human resource management van Bax (2003, p. 39).

Het bovenstaande vormt een goede reden om voor HRM-afdelingen in bedrijven de naam P&O, Personeel en Organisatie, te blijven gebruiken of (weer) te gaan gebruiken. Met zo'n affichering laat HRM zien dat het aan zijn eigen professionaliteit verplicht is om zichzelf verantwoordelijk te verklaren voor de inrichting van de organisatie, en om de daarbij bijbehorende manoeuvreerruimte te claimen.

Het is duidelijk dat HRM zich met de bovengenoemde claim op het terrein van anderen begeeft. Met name de collega's van PM (productie-management) plegen zich, terecht, met de inrichting van de organisatie te bemoeien, en als zij het al niet doen is er nog altijd de managementtop die met oog op de aanstuurbaarheid van de organisatie zijn voorkeuren heeft voor bepaalde organisatievormen. Bij de inrichting van de organisatie spelen dus, zoals bij elk managementonderwerp overigens, meerdere belangen en afwegingen een rol. Als HR-manager kan men ervoor kiezen om zich dan maar dienstbaar op te stellen en mee te werken aan het inrichten van de organisatie zoals collega-managers dat verkiezen. Werkend op een HRM-afdeling die het Gouden-Tijden-Zware-Tijden-verhaal op zichzelf van toepassing acht, en die zich dus bewust is van het belang en de zwaarte van haar werk, kan men zich zo'n opstelling echter niet permitteren, hoezeer dienstbaarheid ook in de genen van de HRM-professie mag zitten. De M van HRM moet dan richtinggevend zijn. Men zal in de volle zin van het woord moeten managen, dat wil zeggen met of zonder bevoegdheden naar wegen zoeken om gedaan te krijgen wat nodig is.

Wenselijkheid 2: HRM mobiliseert politieke invloed binnen de organisatie

De hoge verwachtingen die moderne organisaties, getuige het Gouden-Tijden-verhaal, moeten hebben van HRM, staan in schril contrast tot de bevoegdheden die diezelfde organisaties aan HRM-afdelingen plegen

te geven. De HRM-professionals van die afdelingen kunnen plannen maken zoveel als ze willen, maar voor de realisatie van die plannen zijn ze afhankelijk van andere actoren in de organisatie, met name de lijnmanagers hoog en laag in de hiërarchie. Dit is een gegeven waar niets mis mee is – het is de consequentie van de alom gerespecteerde formule van integraal management – maar dat neemt niet weg dat HRM-afdelingen wel te kampen hebben met een irritante discrepantie tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

Deze discrepantie confronteert HRM-afdelingen met een dilemma. Ze kunnen zich formalistisch opstellen en de afhankelijkheid als een gegeven accepteren, maar dan lopen ze het risico dat ze morrend moeten toezien dat er van hun missie weinig terecht komt. Het alternatief is dat ze zich politiek opstellen en proberen hun missie ondanks hun afhankelijkheid te realiseren.

Op een ongebruikelijke maar realistische manier kijkend naar de HRM-functie binnen bedrijven beschrijft Silvester (2008) deze functie als een subsysteem van de politieke arena die elke organisatie is. Volgens haar

analyse zitten er twee kanten aan dat subsysteem. Aan de ene kant is HRM een onderdeel van het overkoepelende organisatiepolitieke systeem, waarbinnen machtige actoren – en dat hoeven niet de formeel hooggeplaatsten te zijn – hun belangen weten veilig te stellen. Alle HRM-instrumenten, of het nu gaat om wervingsprotocollen, beloningssystemen, functieclassificaties of wat dan ook, vervullen een rol in het politieke spel dat gespeeld wordt. Op papier zijn het neutrale entiteiten, maar door de fitnesses van hun ontwerp en door de manier waarop ze in de praktijk gehanteerd worden, spelen ze de machtigen in de organisatie in de kaart. HRM draagt zo *nolens volens* bij aan de bestendiging van machtsverhoudingen. Tot

zover de ene kant. De andere kant is dat de HRM-gemeenschap in de organisatie zelf een van de machtige actoren is, of dat in ieder geval zou kunnen zijn, en dat ze, voor zover ze dat is, in staat is om haar stempel op de organisatie te drukken.

De analyse van Silvester leest als een aanmoediging aan HRM-afdelingen om buiten alle formele regels om politieke invloed te mobiliseren omdat ze alleen op die manier kunnen voorkomen dat ze een speelbal worden van andere actoren in de politieke arena en ze alleen op die manier in staat zijn hun taak naar behoren uit te voeren. Zo gesteld is er eigenlijk geen dilemma en is er maar één keuze mogelijk. Het Gouden-Tijdenverhaal positioneert de HRM-professionals in het centrum van de organisatie, waar zij de confrontatie dienen aan te gaan met de andere actoren die zich daar ophouden, met de M van HRM als baken voor de te volgen koers. Ze zullen daarbij voor ogen moeten houden dat geen

HRM-afdelingen hebben te kampen met een irritante discrepantie tussen verantwoordelijkheden en bevoegdheden

enkele manager louter op basis van zijn of haar bevoegdheden zijn/haar werk kan doen en dat het gebrek aan bevoegdheden waar ze mee te kampen hebben hooguit een relatieve en zeker geen wezenlijke handicap is. Net als andere managers zullen ze het moeten hebben van additionele arrangementen ter versterking van hun positie. HRM is ordinair management. HR-managers die de Gouden-Tijden-boodschap op zichzelf van toepassing verklaren, zullen bereid moeten zijn de politieke arena te betreden en te investeren in hun eigen machtspositie.

Om zicht te krijgen op de manier waarop aan dat investeren vorm gegeven kan worden, zouden ze wat kunnen leren van organisatieadviseurs, met wie ze het gebrek aan formele macht gemeen hebben. Onderzoek wijst uit dat de machtspositie van organisatieadviseurs berust op een breed scala aan attributen, variërend van toegedichte deskundigheid en waargenomen nuttigheid tot reputatie van hun firma en een goed intra-organisatie netwerk (Boogers-van Griethuijsen e.a., 2006; Emans e.a., 2009). Menninga (2008) heeft een begin gemaakt met onderzoek om te bezien of HR-managers in organisaties met soortgelijke machtsattributen te maken hebben en dat lijkt inderdaad goeddeels het geval te zijn. Net als organisatieadviseurs doen HR-managers er daarom vermoedelijk goed aan zichzelf ter vergroting van hun effectiviteit met dat soort attributen op te tuigen en te manifesteren. Aanzetten voor ideeënvorming over hoe dat politieke spel gespeeld kan worden kunnen ontleend worden aan onderzoek van de Rotterdam School of Management en de Hay Group, waaruit vooral een heel repertoire van beïnvloedingsgedragingen voor HR-professionals naar voren kwam (Goldsteen & Kloosterboer, 2008). Vooralsnog is er echter weinig traditie om op terug te vallen. Voorlopig is het pionierswerk.

Wenselijkheid 3: HRM bekommert zich om de implementeerbaarheid van al zijn producten

HRM'ers ontwikkelen programma's ter bevordering van de beschikbaarheid, inzetbaarheid, gemotiveerdheid en vitaliteit van het personeel. Deze programma's bieden ze aan aan lijnmanagers die er vervolgens mee aan de slag moeten. Het probleem is dat die lijnmanagers daar wel eens moe van worden en zich daardoor niet erg coöperatief opstellen. Deels is dat onvermijdelijk omdat er nu eenmaal veel komt kijken bij HRM-programma's (zie het Zware-Tijden-verhaal). Wat er echter ook aan de hand kan zijn, is dat de betrokken HR-specialist zich op de inhoudelijke kwaliteit van zo'n programma heeft blindgestaard (daar ligt ook primair zijn expertise), en te weinig aan de implementeerbaarheid ervan gedacht heeft.

Een basaal principe van verandermanagement is dat men omwille van de implementeerbaarheid van een door te voeren verandering niet alleen aandacht moet besteden aan de veranderingsinhoud, maar ook aan het veranderingsproces en de veranderingscontext (Armenakis & Bedeian,

1999; Self e.a., 2007). Dit principe is van toepassing op alles wat HRM doet. Voor wat betreft het veranderingsproces gaat het bij de invoering van een HRM-programma om zaken als het betrekken van gebruikers (lijnmanagers dus) bij de programmaontwikkeling. Voor wat betreft de verandercontext gaat het – bijvoorbeeld – om de beschikbaarheid van materiële ondersteuning. Een HRM-afdeling moet dit principe verwerken in haar werkzaamheden. Zij kan niet de schuld aan andere actoren geven als een van haar programma's sneuvelt omdat het onvoldoende weerklank vindt.

Emans (2008) heeft, uitgaande van het bovengenoemde basale principe van verandermanagement, een stelsel van 'hefbomen voor HRM-implementatie' ontvouwd: factoren waar HR-managers rekening mee te houden hebben bij het doorvoeren van hun programma's. Inhoudgerelateerde hefbomen zijn: programmastandaardisatie, programmacomplexiteit en aansluiting bij bestaande praktijken. Procesgerelateerde hefbomen zijn: participatieve ontwikkeling, geleidelijkheid van de invoering, aandacht voor machtsverhoudingen en ruimte voor blijvende verbetering. Contextgerelateerde hefbomen hebben, tot slot, te maken met de opstelling van HRM zelf: als vraagbaak, als klankbord en als taakverlichter van het lijnmanagement. Op de Hanzehogeschool Groningen is onderzoek gaande over de realiteitswaarde van dit hefbomenstelsel. Als het verder gevalideerd is biedt het HRM'ers een handvat voor het optimaliseren van de implementeerbaarheid van hun programma's.

*Alles wat HR-managers
bijdragen staat in het teken
van de bedrijfsstrategie*

Tot slot

De kern van het Gouden-Tijden-verhaal is dat directies en managementteams altijd een prominente plaats op hun agenda zullen moeten inruimen voor HRM-zaken. Van hoog tot laag in de organisatie maakt HRM deel uit van de kern van de strategie. Het begrip SHRM, strategisch HRM, is daarmee *outdated* geworden omdat onstrategisch HRM niet of niet meer bestaat. Net zo min als dat voor gevestigde managementgebieden als FM (financieel management) en PM (productiemanagement) het geval is, is het nog zinnig om voor HRM een op zichzelf staande rol van 'strategic partner' (Ulrich, 1997) of 'strategy architect' (Ulrich e.a., 2007) af te grenzen. Alles wat HR-managers bijdragen, of het nu de beschikbaarheid, de inzetbaarheid, de gemotiveerdheid of de vitaliteit van het personeel betreft, staat in het teken van de bedrijfsstrategie.

Dat diezelfde HR-managers daarbij trouw blijven aan hun speciale missie en zich restrictieloos als 'employee champion' (Ulrich, 1997), of zelfs 'verdediger van medewerkers' (Lievens, 2006) blijven opwerpen,

om te bewaken dat de gevoelens, behoeften, belangen en rechten van werknemers gerespecteerd worden, doet daar niets aan af. Dat draagt alleen maar bij aan het managementkarakter van hun taak. Managen komt nu eenmaal altijd neer op het opereren in situaties waarin meerdere en niet met elkaar sporende belangen en krachten een rol spelen. Wat dat betreft is er, opnieuw, geen verschil tussen HRM en gevestigde managementgebieden als FM en PM. Het past ook helemaal in het Zware-Tijden-verhaal, dat duidelijk maakt dat HRM hoogwaardige competenties vereist. Het Gouden-Tijden-verhaal maakt duidelijk dat de HR-managers ervoor moeten zorgen dat hun collega-managers serieus werk maken van HR-zaken. Het Zware-Tijden-verhaal voegt daaraan toe dat hun eigen inbreng daarbij onontbeerlijk zal blijven.

SUMMARY

Golden times, tough times: a characterisation of today's HRM conditions

Referring to the situation in The Netherlands and elsewhere the paper starts by positing that tough times have come for HRM as a management specialism. This claim is substantiated by means of a sketch of the four task domains the specialism is said to consist of: taking care of the availability, the employability, the motivatedness and the vitality of employees. In a subsequent section the paper argues that golden times have come for HRM as well since the role played by HRM for the continuity and development of enterprises has become the most pivotal one. This view is articulated in terms of the Human Resource Based View of the Firm and the paradigm of the Learning Organization. In a final and concluding section the paper derives three desirabilities for the positioning of HRM departments. First, it states that those departments, for doing their job well, have to explicitly include the responsibility for the organization's job and team design into their work domain. Second, systematically investing in the development of their own intraorganizational power base is put forward and elaborated as an obligatory agenda issue of HRM departments. Third, the implementability of HRM-tools is proposed as an element of HRM-programs to pay attention to thoroughly.

Literatuur

- Armenakis, A.A. & A.G. Bedeian (1999). 'Organizational change: a review of theory and research in the 1990s'. *Journal of Management*, 25 (3), 293 – 315.
- Barney, J. (1991). 'Firm resources and sustained competitive advantage'. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

- Barney, J., M. Wright & D.J. Ketchen (2001). 'The resource-based view of the firm: ten years after 1991'. *Journal of Management*, 27, 625-641.
- Barney, J. & A.M. Arian (2002). 'The Resource Based View: origins and implications'. In: Hitt, M.A., R.E. Freeman & J.S. Harrison (Eds), *The Blackwell Handbook of Strategic Management*. Oxford, UK: Blackwell Publishers.
- Bax, E.H. (2003). *Kansrijk Kiezen; Raamwerk voor Strategisch Human Resource Management*. Schoonhoven: Academic Service.
- Becker, B.E., M.A. Huselid & d. Ulrich (2001). *The HR scorecard. Linking People, Strategy and Performance*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Biemans, P. (2007). *Het Veranderende Beroepsprofiel van HRM-ers: Fictie of Feit?*. Rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als lector HRM en Persoonlijk Ondernemerschap. Haarlem: Hogeschool INHOLLAND.
- Biemans, P. (2008). 'Veranderingen van het beroepsprofiel van HRM in de praktijk'. *Tijdschrift voor HRM*, 11 (1), 5-31.
- Boogers-van Griethuisen, A.I., B.J.M. Emans, J.I. Stoker & A.M. Sorge (2006). 'Twelve foundations for the power position of consultants'. In: E. Vigoda-Gadot & A. Drory (Eds.), *Handbook of Organizational Politics* (pp. 313 – 327). Cheltenham, UK: Edwar Elgar.
- Boselie, J.P., B.A.S. Koene & J. Paauwe (1998). *Human Resource Management & Performance; towards a more Balanced Perspective*. Rotterdam: RIBES, Rotterdam Institute for Business Economic Studies.
- Bouma, J. & B.J.M. Emans (2005). 'Participatief leidinggeven aan organisatieverandering; een onderzoek rond de invoering van Customer Relationship Management'. *Gedrag & Organisatie*, 18, 122-138.
- Bouma, J. (2009). *Why Participation Works. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Buitelaar, W. & M. van der Meer (2009). 'Over de nieuwe rol van HRM en medezeggenschap in de Nederlandse kenniseconomie'. *Tijdschrift voor HRM*, 11(3), 66-89.
- Commissie Arbeidsparticipatie (2008). *Naar een Toekomst die Werkt*. Advies aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Conner, K.R. (1991). 'A historical comparison of resource-based theory and five schools of thought within industrial organization economics: do we have a new theory of the firm?' *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
- Cool, K., L.A. Costa & I. Dierickx (2002). 'Constructing competitive advantage'. In: Pettigrew, A., H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 55 -71). London: SAGE publications.
- Dalen, H. van, K. Henkens & J. Schippers (2008). 'De lange mars van besef naar beleid: werkgevers en (hun) oudere werknemers'. *Tijdschrift voor HRM*, 11(2), 40-62.
- Dickmann, M., C. Brewster & P. Sparrow (2008). *International Human Resource management*. London: Routledge.
- Eisenhardt, K.M. & F.M. Santos (2002). 'Knowledge-based view: a new theory of strategy'. In: A. Pettigrew, H. Thomas & R. Whittington (Eds.), *Handbook of Strategy and Management* (pp. 139-164). London: SAGE publications.

- Emans, B.J.M. (2007a). 'A tree-like representation of essential pay policy characteristics'. In: C.H. Antoni, X. Baeten, B.J.M. Emans & M. Kira (Eds.), *Shaping Pay in Europe, a Stakeholder Approach* (pp. 53-61). Bruxelles: P.I.E. Peter Lang.
- Emans, B.J.M. (2007b). 'The employee's perspective on pay: equity, need, justice, culture and categorisation'. In: C.H. Antoni, X. Baeten, B.J.M. Emans & M. Kira (Eds.), *Shaping Pay in Europe, a Stakeholder Approach* (pp. 95-107). Bruxelles: P.I.E. Peter Lang.
- Emans, B.J.M. (2008). *Werken aan de implementeerbaarheid van HRM; een onderbelichte kan van het HRM-ambacht*. Voordracht op de Noorderlinkdagen, Groningen, 6 november 2008.
- Emans, B.J.M., A.I. Boogers-van Griethuijsen & J.I. Stoker (2009, in press). 'Power bases and power use in consultancy'. In: A.F. Buono & F. Poulfelt, (Eds), *Consultant-client Collaboration: Coping with Complexity and Change*. Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- Ester, P. (2008). 'HRM na de Bakker: sleuteldiscipline die werkt'. *Tijdschrift voor HRM*, 11(3), 53-55.
- Fruytier, B. (2008). *Arbeidsproductiviteit en Arbeidsparticipatie, Samenspraak of Tegenpraak? Personeel- en Organisatiebeleid als Motor voor Sociale Innovatie in Arbeidsorganisaties* (openbare les Lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties). Utrecht: Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Gilbreath, B. (2004). 'Creating healthy workplaces: the supervisor's role'. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 19. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Goldsteen, A. & A. Kloosterboer (2008). 'Het Calimero-complex ontstegen; de toegevoegde waarde van HR kan aanzienlijk omhoog'. *Gids voor Personeelsmanagement*, 87 (9), 11-16.
- Gründemann, R. (2008). *Arbeidsparticipatie in Nederland, Personeelsvoorziening met Stip op de Agenda van Management en HR; Beschikbaarheid; Beschikbaarheid en Inzetbaarheid van Personeel Steeds Belangrijker voor Bedrijven* (openbare les Lectoraat Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties). Utrecht: Hogeschool Utrecht, Kenniscentrum Sociale Innovatie.
- Kaufman, B.E. (2007). 'The development of HRM in historical and international perspective'. In: P.Boxall, J. Purcell & P. Wright (Eds), *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp.19 – 47). Oxford, UK, Oxford University Press.
- Kluytmans, F. (2008). *Van Verzorger naar Spelverdeler; over veranderende posities op het HR-speelveld*. Rede uitgesproken bij de openbare aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategic Human Resource Management. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Kluytmans, F. (2009). 'Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM'. *Tijdschrift voor HRM*, 12 (1), 41-64.
- Lewis, S. (2003). 'Flexible working arrangements: implementation, outcomes and management'. In: C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 18. Chichester, England: John Wiley & Sons.

- Lievens, F. (2006). *Handboek Human Resource Management*. Den Haag: Academic Service.
- Lovas, B. & S. Ghoshal (2000). 'Strategy as guided evolution'. *Strategic Management Journal*, 21, 875-896.
- Meer, M. van der & W. Buitelaar (2009). *Balancing Roles – bridging the divide between HRM, employee participation and learning in the Dutch knowledge economy*; AIAS working paper, nr. 69. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Instituut voor Arbeidsstudies.
- Menninga, M. (2008). *The Power Position of HR Professionals and their Influence in the Interaction with Line Management*. Master thesis MscBA, specialization Change Management. Groningen: University of Groningen, Faculty of Economics and Business.
- Morgeson, F.P. & S.E. Humphrey (2008). 'Job and team design: toward a more integrative conceptualization of work design'. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 27, 39-91.
- Nauta, A. & R. Gründeman (2005). 'Wie goed werk geeft, krijgt goede werknemers terug'. *Tijdschrift voor HRM*, 8 (1), 91 – 106.
- O'Reilly III, C.A. & J. Pfeffer (2000). *Hidden Value; How Great Companies Achieve Extraordinary Results with Ordinary People*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pauwe, J. (1004). *HRM and Performance; Achieving Long Term Viability*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Sanders, J., J.F. Ybema & R. Gründemann (2005). 'Van bedrijfsfitness naar integraal gezondheidsmanagement'. *Tijdschrift voor HRM*, 8 (4), 77 – 102.
- Self, D.R., A.A. Armenakis & M. Schraeder (2007). 'Organizational change content, process, and context: a simultaneous analysis of employee reactions'. *Journal of Change Management*, 7 (2), 211-229.
- Senge, P.M. (1994). *The Fifth Discipline; the Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P.M. (2000). 'The puzzles and paradoxes of how living companies create wealth: why single-valued objective functions are not quite enough'. In: M Beer & N. Nohria (Eds). *Breaking the Code of Change* (pp. 59 – 81). Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Shore, L.M, L.E. Tetrick, M.S. Taylor, J.A.M. Coyle Shapiro, R.C. Liden, J. McLean Parks, E.W. Morrison, L.W. Porter, S.L. Robinson, M.V. Roehling, D.M. Rousseau, R. Schalk, A.S. Tsui & L. Van Dyne (2004). 'The employee-organisation relationship: a timely concept in a period of transition'. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 23, 291-370.
- Silvester, J. (2008). 'The good, the bad and the ugly: politics and politicians at work'. In: G.P. Hodgkinson & J.K. Ford (Eds), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Volume 23. Chichester, England: John Wiley & Sons.
- Soens, N. & A. de Vos (2008). 'Best practices in bedrijfsinterne loopbaanbegeleiding; een geïntegreerde aanpak'. *Tijdschrift voor HRM*, 11(1), 59-83.

- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter & J.P. Hite (1995). 'Choice of employee-organisation relationship: influence of external and internal organisational factors'. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 13, 117-151.
- Tsui, A.S., J.L. Pearce, L.W. Porter & A.M. Tripoli (1995). 'Alternative approaches to the employee-organisation relationship: does investment in employees pay off?'. *Academy of Management Journal*, 40, 1089-1121.
- Ulrich, D. (1997). *Human Resource Champions*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., W. Brockbank, D. Johnson & J. Younger (2007). 'Human resource competencies: responding to increased expectations'. *Employment Relations Today*, 34 (3), 1-12.
- Verbruggen, M., A. Forrier & L. Sels (2005). 'Een toepassing van het employability-procesmodel: naar een recht op loopbaanbegeleiding'. *Tijdschrift voor HRM*, 8(2), 75-99.
- Vos, A. de, K. Dewettinck & D. Buyens (2009). 'The professional career on the right track: a study on the interaction between career self-management and organizational career management in explaining employee outcomes'. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18 (1), 55-80.
- Wierdsma, A.F.M. & J. Swieringa (2002). *Lerend Organiseren; als meer van hetzelfde niet helpt* (tweede druk). Groningen: Stenfert Kroese.
- Wright, P.M., B.B. Dunford & S.A. Snell (2001). 'Human resources and the resource based view of the firm'. *Journal of Management*, 27, 701-721.

Noten

- 1 Bewerking van de rede door de auteur gehouden bij zijn installatie als lector Duurzaam HRM aan de Hanzehogeschool Groningen. Een uitgebreide versie van die rede en van dit artikel is te vinden op de website van de Hanzehogeschool: <http://www.hanze.nl> > Kenniscentrum Arbeid > kennisbank.
- 2 Zie de uitgebreide versie van dit artikel (zie noot 1) voor een verantwoording van deze definitie.
- 3 Onderzoeksgegevens van onder meer RWI (Raad voor Werk en Inkomen), CWI (Centrum voor Werk en Inkomen), CPB, CBS, OESO en de kenniscentra Cedefop (EU-agentschap), OSA (Tilburg), ROA (Maastricht) en SEOR (Rotterdam).
- 4 Zoals de naam laat zien is de term HRBVF van toepassing op 'firms', ofwel bedrijven, of ondernemingen, dat wil zeggen organisaties die bestaan bij de gratie van waardecreatie voor afnemers. De HRBVF heeft – kort gezegd – dus betrekking op organisaties die met concurrenten en afnemers te maken hebben. Daaronder vallen ook organisaties die we misschien niet geneigd zijn als bedrijf of onderneming te betitelen, zoals een onderwijsinstelling of een afdeling van een gemeentelijke organisatie. Bij de uiteenzetting van de RBVF in de tekst wordt eenvoudigweg de term 'organisatie' gebezigd ter aanduiding van deze breed gedefinieerde categorie van organisaties.
- 5 Zie de uitgebreide versie van dit artikel (zie noot 1) voor informatie over de totstandkoming en verdere lotgevallen van de term HRBVF, met verwijzingen naar onder meer Boselie, Koene & Paauwe (1998) en Paauwe (2004, p. 90).
- 6 Een verwante maar explicieter geïntroduceerde en meer gangbare term is 'Knowledge Based View of Strategy' (Eisenhardt & Santos, 2002). Deze verwijst naar het inzicht dat opgeslagen en toegankelijk gemaakte kennis de strategisch meest belangrijke resource van een organisatie is. Daarmee drukt hij grotendeels hetzelfde uit als 'Human Resource Based View of the Firm', aangezien het bij kennis voor een belangrijk deel om onverworde kennis (tacit knowledge) gaat, kennis dus die geheel berust bij mensen in de organisatie. De Human Resource Based View is te zien als een veralgemenisering van de Knowledge Based View aangezien hij ook betrekking heeft op menselijke capaciteiten die we niet geneigd zijn onder de noemer van kennis te brengen, zoals attitudes en engagement.
- 7 In de uitgebreide versie van dit artikel (zie noot 1) is nog sprake van een vierde wenselijkheid: HRM verzakelijkt zijn zelfkritiek.