

Een veelzijdig perspectief

Vijfentwintig jaar Human Resource Studies
Tilburg University

Een

Vijfentwintig jaar
Human Resource Studies
Tilburg University

veelzijdig perspectief

Inhoud

7	Voorwoord
	Hoofdstuk I
10	Inleiding
	Hoofdstuk II
16	Strategisch human resource management en de werknemer
20	Conceptueel raamwerk voor HR-activiteiten
22	Op zoek naar evenwicht tussen prestaties en welzijn
24	Bevlogenheid als doelstelling binnen HRM
26	Vermoeidheid als maat voor prestaties en ziekte
28	Vitaliteit wezenlijk voor duurzame prestaties
30	Statusverlaging vermindert prestaties
32	Meer winst door gericht HR-beleid
34	Zes principes voor effectief talentmanagement
	Hoofdstuk III
36	Context van organisatie belangrijk voor aard van HR-beleid
38	Detacheren vereist specifieke HR-activiteiten
40	Ziekenhuis als aantrekkelijke werkgever
42	Goed werkgeverschap en kwaliteit in ziekenhuizen
44	Ondernemers willen meer dan alleen geld verdienen
46	Tussen sweatshop en fatsoenlijk werk in de landbouw
48	Dienstverleners trainen tegen emotionele uitputting
50	Stimuleren van topprestaties van basketballers
52	HRM multinationals toesnijden op mondiaal speelveld
	Hoofdstuk IV
54	Het verband tussen ongelijkheid, diversiteit en prestatie
58	Vooroordelen en stereotypen soms beter voor teamprestatie
60	Meer zichtbaarheid van vrouwen in hogere functies
62	Vooroordelen belemmeren combineren arbeid en zorg
64	Ouderen als restpost van HR-beleid
66	Job crafting in het zicht van het pensioen
68	Model voor diversiteit in jeugdzorg en welzijnszorg
70	Conflicten tussen werk en familie in Pakistan

	Hoofdstuk V
72	Personeelontwikkeling: leren op het werk
76	Leren op het werk is afhankelijk van leerstijl
78	Heldere definitie van talent noodzakelijk
80	Aandacht voor sterke punten vergroot prestaties
82	Vaardigheidsontwikkeling bij docenten in het vmbo
84	E-coaching als efficiënt alternatief
	Hoofdstuk VI
86	Nieuwe arbeidsrelaties
91	Psychologisch contract vanuit bedrijfsperspectief
94	Smaller psychologisch contract voor tijdelijke krachten
96	Reorganisaties wijzigen psychologisch contract
98	Beïnvloeding van houding bij reorganisatie
100	Omgaan met flexibiliteit en schaarste aan personeel
102	Overname door investeringsfonds verandert HR-beleid
104	Onderzoek naar telewerken voor iedereen
	Hoofdstuk VII
106	Van theorie naar praktijk
110	Brede bachelor personeelwetenschappen
112	Master HR-Studies: HR with an 'attitude'
114	People Management Centre tussen theorie en praktijk
116	Behouden van kwalitatief goed ziekenhuispersoneel
118	Beroepsinteresse-test voor jongeren met geestelijke beperking
	Toekomst
120	Veelzijdige meesters en experts in technologie en sociale media
128	Colofon

Voorwoord

Met dit boek 'Een veelzijdig perspectief' presenteren we een overzicht van het recente onderzoek van het Departement Human Resource Studies, bij sommigen beter bekend onder de oude benaming Personeelswetenschappen van de Tilburg University. Alweer zo'n 25 jaar verdiepen we ons in de relatie tussen mens en werk. Een fascinerend onderwerp dat van vele kanten is te belichten. En dat doen we ook. We kijken niet alleen naar het beleid en de prestaties van de organisatie, maar ook naar het welzijn van de werknemers. Dat doen we niet alleen vanuit de optiek van het management, maar nadrukkelijk ook vanuit het gezichtspunt van de individuele medewerker met zijn of haar behoeften wat betreft ontwikkeling, uitdaging, betrokkenheid.

Doorgaans communiceren we over ons werk via wetenschappelijke tijdschriften, bijdragen aan congressen voor vakgenoten, via colleges aan studenten en natuurlijk rechtstreeks aan het veld van HR-managers. Het 25-jarig jubileum van het departement is een mooie aanleiding om op een andere manier naar buiten te treden. We willen ons werk op een meer toegankelijke manier laten zien aan collega-wetenschappers en belangstellenden in het veld. HR-Studies is geen abstract wetenschapsdomein, het is een toegepast vakgebied. Een gebied dat alleen tot bloei kan komen in nauwe relatie met bedrijven en instellingen,

waar mensen van vlees en bloed met hun passie, met hun ervaringen – zowel positief als negatief – werkzaam zijn en samen iets opbouwen dat zich HRM laat noemen. Het zijn deze mensen die we met dit boek willen bereiken: hier zijn wij, dit is wat wij doen.

Hiertoe hebben we wetenschapsjournalist Maarten Evenblij gevraagd ons werk te presenteren, met als resultaat dit boek 'Een veelzijdig perspectief'. Daarin passeert een breed scala aan onderwerpen de revue, zoals work-life balance, het psychologisch contract, diversiteit, het nieuwe werken, *job crafting* en de vormgeving van de HR-functie. Het onderzoek is allemaal afkomstig uit de schoot van het Departement Human Resource Studies Tilburg, soms verwoord door een senior onderzoeker of een (gast)hoogleraar, soms door een promovendus of een betrokkene uit het veld. Wat ons betreft nodigt het boek uit tot – ontspannen – lezen.

Wij wensen u veel leesplezier
en nodigen u van harte uit tot een reactie.

Prof. dr. Jaap Paauwe, *Voorzitter Departement HR-Studies*
Prof. dr. Marc van Veldhoven

Inleiding

De lancering, midden jaren '80 van de vorige eeuw, van enkele tijdschriften op het gebied van human resource management kanaliseerde een enorme belangstelling voor dit onderwerp, en vooral voor de relatie tussen human resource management en de prestaties van medewerkers en organisaties. Nu, 25 jaar later, is dat verband aangetoond en komen er steeds meer onderzoeksresultaten beschikbaar over hoe dat verband in elkaar zit. 'Daardoor is het belang van dit soort onderzoek aanzienlijk toegenomen, ook voor de praktijk van HRM in het bedrijfsleven', constateert Jaap Paauwe, hoofd van het Departement Human Resource Studies van de Tilburg University.

'Kijk maar naar de enorme toename in populariteit van *HR-metrics en workforce analytics*.' Inmiddels is het vakgebied uitgewaaierd over een breed scala van onderwerpen en veel meer geworden dan alleen dat waarmee een HR-afdeling of een afdeling personeelsbeleid & organisatie zich bezighoudt. 'Voor onze vakgroep HR-Studies gaat het om de manier waarop leidinggevenden en managers mensen aansturen, motiveren en ontwikkelen. Bij dat onderzoek komt een aantal verschillende disciplines kijken die wortelen in zowel een meer businessachtige bodem als een meer psychologische ondergrond, en die zoveel mogelijk geïntegreerd samenwerken', zegt Paauwe.

'Mijn passie voor het onderwerp komt voort uit de spanning dat aan de ene kant werknemers een prestatie moeten leveren, waarvoor ze ook betaald worden, en dat ze aan de andere kant mensen van vlees en bloed zijn, met hun eigen geschiedenis en verwachtingen, en met voldoende mate van welzijn en plezier aan de slag moeten kunnen. In die ruilrelatie tussen prestatie en plezier, of tussen toegevoegde waarde en morele waarde, is 'fairness' het sleutelbegrip.' De ruil tussen werknemer en organisatie moet fair zijn, of in elk geval als dusdanig worden ervaren. Anders ontstaan er brokken: dan krijgen werknemers stress, worden ze ziek, gaan ze er met de pet naar gooien en presteren ze minder. Als er sprake is van een 'faire deal' zijn werknemers gezond en tevreden, zelfs gelukkig in hun werk en kunnen hun prestaties en creativiteit tot grote hoogte stijgen.

Welzijn dat bijdraagt aan prestaties als dominant uitgangspunt

Het HRM-onderzoek heeft zich in diverse delen van de geïndustrialiseerde wereld verschillend ontwikkeld, constateert Paauwe. In de Verenigde Staten ligt het zwaarste accent op het vergroten van de toegevoegde waarde, de waarde voor aandeelhouders. In Europa staan de waarden 'fairness' (vanuit het gezichtspunt van de werknemer), 'legitimiteit' (de tegenhanger vanuit het perspectief van organisaties) en welzijn centraler. In Engeland, waar het HRM-onderzoek minder geïntegreerd plaatsvindt dan op het Europese continent, zijn de arbeidsverhoudingen meer gepolitiseerd. Daar is relatief veel aandacht voor de tegenstellingen tussen de belangen van de organisatie en die van werknemers. In Nederland, België en Duitsland wordt meer samengewerkt tussen werkgevers en de werknemers en ook binnen onderzoeksdisciplines. Daarbij is het dominante uitgangspunt dat het welzijn van werknemers bijdraagt tot betere prestaties van de organisatie. Paauwe: 'Een zogenoemd duurzaam HR-beleid, waarop wij ons in deze onderzoeksgroep richten, houdt niet alleen rekening met de doelen van firma's en organisaties en de prestaties, maar ook met de gezondheid en het welzijn van werknemers. Het ziet er bijvoorbeeld op toe dat werknemers in het weekeinde niet uitgeteld zijn doordat ze gedurende de week zijn uitgeknepen. Daarbij kijken wij naar sturing en effecten op drie verschillende niveaus: dat van de werknemer, van de organisatie en van de maatschappij. En we wisselen daarbij ook steeds van perspectief. Niet alleen kijkend door de bril van de werkgever, ook door die van de werknemer en van belanghebbenden uit de omgeving, zoals collega's, gezinsleden of andere delen van de samenleving. Ons centrale thema is hier: *balanced approach*.'

Weten hoe mensen omgaan met stress

De praktijk van HRM in Nederland richt zich minder dan in bijvoorbeeld Duitsland op het beheersen en formaliseren, het in regels en procedures vangen van personeelsbeleid, maar meer op de dynamiek van het organiseren. Veel van de maatregelen die onderdeel vormen van human resource management moeten zijn ingebed in vertrouwen. Als er geen vertrouwen is tussen werknemer en werkgever, zal een duurzaam HRM een wassen neus blijken. Een groot deel van het praktische HR-beleid heeft dan ook te maken met de manier waarop managers het vertrouwen van hun personeel kunnen winnen of verliezen. Paauwe: 'Vertrouwen is natuurlijk belangrijk als basisvoorwaarde, dus daarom moeten zowel HR-managers als lijnmanagers daar hard aan werken. Maar vertrouwen alleen is onvoldoende. Er moet wel iets uitkomen. Bedrijven hebben doelstellingen die ze willen verwezenlijken, dus heb je ook inzet nodig, samenwerking, coördinatie en ontwikkeling. En daar heb je weer sturing voor nodig.' Paauwe noemt als voorbeeld het onderzoek van *high performance work systems*: een bundel van HRM-activiteiten – delegatie, participatie, training en opleiding, beloning – die is gericht op het stimuleren van de prestaties van werknemers. Om

dat duurzaam te doen, is het verstandig mensen niet te veel onder druk te zetten. 'Wij denken dat we daar iets over kunnen zeggen omdat we verstand hebben van stress en welzijn van werknemers. Wij weten hoe mensen omgaan met stress, hoe je ze zo stimuleert dat ze uit zichzelf meer doen dan hun functie strikt voorschrijft, hoe je stress kunt voorkomen, welke manier van leidinggeven negatieve gevoelens oproept, die leiden tot wantrouwen, verminderde inzet een zelfs sabotage. Organisaties moeten het doen met mensen die ook eigen doelen hebben en wij weten hoe je individuele doelen en bedrijfsdoelen op elkaar kunt afstemmen. Wij kennen de effecten van participatie en weten ook wat schijninspraak bewerkstelligt, we weten hoe je conflicten moet oplossen en mensen op de werkplek kunt stimuleren tot leren, en we kennen de voor- en nadelen van het nieuwe werken. Zulke gedetailleerde expertise kan bedrijven helpen met de inrichting van hun organisatie- en personeelsbeleid.'

Paul Kane, vice-president HR functional excellence, Shell:

'Hetzelfde blijven doen, en dan steeds beter, is mijn advies. Ik ken HR-Studies al een aantal jaar als een zeer nuttige partner voor Shell. Jaap Paauwe is een prominent HR-onderzoeker met zeer goede internationale contacten. Zijn aanwezigheid in de Tilburgse staf is interessant. Voor Shell betekenen de contacten met HR-Studies de kans om met andere Nederlandse bedrijven ideeën uit te wisselen in werkgroepen.

Het HR-onderzoek in Tilburg is nieuw en fris, wij worden erdoor gestimuleerd en het biedt ons onderzoeksmogelijkheden. We hebben ook belang bij de opleiding van toekomstige HR-professionals en willen wat dat betreft toegang tot dit Nederlandse topinstituut houden. Wij blijven in Nederland werven, ook bij andere departementen. Maar een van de krachten van Tilburg is de mondiale positionering. Dat verder versterken, ook richting het Oosten, zou een goede zaak zijn.'

Human resource management is niet statisch

Zo zijn er meer voorbeelden van waar kennis uit andere gebieden kan worden toegepast binnen het human resource management. Zo kan kennis van *governance*, bijvoorbeeld bekend van het sturen van landen binnen de Europese Unie zodat ze hun begrotingstekort op orde hebben, worden toegepast op het naleven van normen en waarden door bankiers, zodat ze niet alleen formele codes en richtlijnen hebben, maar zich daar ook naar gaan gedragen. Daarbij gaat het niet alleen om de werknemer of de organisatie (de bank), maar ook over de maatschappij die bepaald gedrag niet pikt. Human resource management is niet statisch, maar heeft alles te maken met de samenleving. Als daar zaken veranderen, bijvoorbeeld vliegtuigen die zich in wolkenkrabbers boren, dan heeft dat invloed op het welzijn van werknemers en de prestaties van teams en organisatie – in dit geval bijvoorbeeld de samenwerking in multicultureel samengestelde teams. Maar ook talentmanagement of de flexibiliteit van arbeidscontracten staan onder grote invloed van maatschappelijke veranderingen. Loopbaanontwikkeling, bijvoorbeeld, is steeds minder gericht op een carrièrepad binnen het bedrijf, maar op het ontwikkelen van vaardigheden die ook toepasbaar zijn buiten de organisatie. En

talenten worden steeds minder geworven via de traditionele kanalen van werving en selectie, maar via Facebook en LinkedIn, en ze worden ook minder dan vroeger opgekweekt binnen de organisatie, maar ingehuurd van buiten voor een kortere periode.

Een baan voor het leven is steeds minder reëel

Paauwe: 'Een baan voor het leven is al steeds minder reëel, hoogstens bij organisaties die zo groot zijn dat een werknemer er verschillende dingen kan doen. Dat zal vooral gelden voor de managers of de superspecialisten, en minder voor de 70 procent werknemers op lbo- en mbo-niveau. Maar het is fout te veronderstellen dat die beweeglijkheid en het opdoen van een reeks ervaringen die de kansen op een nieuwe baan vergroten, zijn voorbehouden aan hoger opgeleiden.' Affiniteit met het werk en de organisatie, in plaats van specifieke beroepskwalificaties, is daarbij het sleutelbegrip. Iemand's affiniteit voor natuur, planten, aarde, buiten werken en fysieke arbeid bijvoorbeeld, biedt een medewerker op een hoveniersbedrijf meer mogelijkheden voor een baan dan alleen binnen het hoveniersbedrijf. Hij heeft immers ook affiniteit met het delven van een graf of het in orde maken van de bestrating. Hetzelfde geldt voor een allround timmerman in de bouw, een monteur bij een installatiebedrijf of een horecamedewerker. 'Het denken in termen van affiniteit, als een soort "families" van functies en loopbaanmogelijkheden, gaat veel verder dan de huidige specifieke beroepsopleiding en biedt nieuw perspectief aan zowel hoog- en middenopgeleiden als aan werknemers die laag zijn opgeleid.'

Moderne benadering van succesvol werknemer- en werkgeverschap

Dit zijn voorbeelden van een moderne benadering van succesvol werkgever- en werknemerschap dat wordt gestaafd door wetenschappelijk onderzoek in de vorm van bijvoorbeeld *job crafting*, *i-deals* en de zogenoemde *strengths based* benadering. De arbeids- en organisatiepsychologie van weleer was vooral beschrijvend en theoretisch van karakter. Men onderzocht bijvoorbeeld of bepaalde stijlen van leiderschap leiden tot meer of minder betrokkenheid van de werknemers, want dat is een maat voor hun prestaties. Het onderzoek in de HRM onderzoekt daarnaast het sturingsmechanisme achter die relatie. 'Wij koppelen de fenomenen en de theorieën aan de vraag hoe je bij een organisatie kunt ingrijpen opdat bij werknemers het gewenste effect ontstaat. Wij willen ingrijpen, sturen', benadrukt Paauwe. 'Bij onderzoek naar een diverse samenstelling van werkteams kun je je afvragen of diverse teams beter functioneren dan homogene teams. Wij vragen ons echter af wat in het diversiteitbeleid van een organisatie gedaan kan worden, zodat de teams en de instelling als geheel beter gaan presteren. En heel vaak werken dingen averechts. We kijken dan ook goed naar de context waarin fenomenen plaatshebben en niet naar fenomenen op individueel niveau. Als we onderzoek doen in ziekenhuizen, kijken we naar de aard van het ziekenhuis en wat daar speelt op diverse terreinen die te maken kunnen hebben met de prestaties van zo'n ziekenhuis. Als we ziekenhui-

zen gaan vergelijken, kunnen gevonden verschillen mogelijk worden verklaard uit die verschillen in de context van de betreffende ziekenhuizen.' Het onderzoek naar de relatie tussen HRM en prestaties was in de beginjaren van het human resource management nogal simplistisch en naïef, stelt Paauwe. Onderzoekers vroegen aan de personeelsmanager welke HR-activiteiten werden toegepast en relateerden dat vervolgens aan de winstgevendheid van een bedrijf. "Tegenwoordig zijn onderzoeksmethoden en theorieën uit de arbeids- en organisatiepsychologie geïntegreerd in het onderzoek van de relatie tussen HRM en prestaties. Dat heeft de kwaliteit sterk verbeterd. Ook is het onderzoeksveld genuanceerder en kwantitatiever geworden en veel beter in staat oorzakelijke verbanden te leggen. Gevonden oorzakelijke verbanden waar men ooit prat op ging, blijken dikwijls slechts correlaties en soms zijn het zelfs alleen schijnverbanden, veroorzaakt door een derde, niet onderzochte, variabele.'

Meer duidelijk over verband tussen HRM en prestaties

In de twintig jaar dat er naarstig is gezocht naar het verband tussen human resource management en prestaties, is het bewijs voor die relatie langzaam maar zeker toegenomen. Daarbij is niet alleen gekeken naar afzonderlijke HR-activiteiten zoals personeelsplanning, loon naar prestatie, training, scholing en ontwikkeling, en het bieden van carrière-perspectief, maar ook naar het effect van combinaties – of 'bundels' – van diverse HR-praktijken. 'Afgezien van onduidelijkheden over wat human resource management precies is en over de gebruikte definitie van prestaties (van productiviteit, kwaliteit en klanttevredenheid tot omzet, winst en marktwaarde), is er consensus dat er een bescheiden bewijs is voor het verband tussen human resource management en prestaties van organisaties', concludeert Paauwe. 'Sommige onderzoekers durven niet verder te gaan dan de constatering dat systemen van HRM in een positieve zin invloed hebben op de prestaties van een organisatie. Anderen durven zelfs positieve effecten te noemen ter grootte van 10 tot 20 procent van de winst van een firma, een vermindering van ruim 4 procent in personeelsverloop, of een stijging van de *return on investment* van 4 procent. Daarmee achten zij bepaalde HR-systemen niet alleen statistisch significant, maar ook relevant voor het management. Ik sluit mij aan bij de onderzoekers die concluderen dat HR-activiteiten – hetzij afzonderlijk, hetzij gebundeld in een systeem – gerelateerd zijn aan de prestatie van een firma.'

Openbreken van diverse 'black boxes'

Hoewel er nog steeds methodologische voetangels en klemmen zijn, heeft het HRM-onderzoek zich ontwikkeld van een grote-stappen-snelthuisaanpak tot een benadering waarbij de diverse 'black boxes' in de relatie tussen HR-activiteiten en prestaties worden opengebrouwen en gedetailleerd onderzocht. Welke invloed hebben bijvoorbeeld gezondheid, welzijn, motivatie, vermoeidheid, scholing, vaardigheden en creativiteit op de prestaties van werknemers? En hoe verhouden

individuele prestaties zich tot de prestaties van verschillende teams en van de organisatie? In het onderzoek van het Departement Human Resource Studies van de Tilburg University heeft het zogeheten psychologisch contract een belangrijke plaats. Dit concept van verwachtingen van zowel werknemer als werkgever over elkaars rechten en plichten stuurt het gedrag van de werknemers. Ervaren zij dat ze evenveel of meer terug krijgen van hun werkgever dan wat zij menen zelf in hun werk te investeren, dan zullen ze voldoende, zelfs extra gemotiveerd zijn om te komen tot goede of zelfs uitstekende prestaties. Hebben werknemers het gevoel dat de balans een tekort aangeeft aan de kant van de werkgever, dan vermindert hun motivatie, neemt de kans op (ziekte)verzuim toe en kelderen hun prestaties. Paauwe: 'Die ruilrelatie, de *employment relationship*, is ons centrale onderzoeksobject. Wij bekijken deze vanuit verschillende perspectieven en op diverse niveaus – vanuit bijvoorbeeld werknemer en werkgever en zowel op individueel als op organisatieniveau. We onderzoeken hoe die ruilrelatie, dat psychologisch contract kan worden vormgegeven en gestuurd in relatie tot betere prestaties. Daarbij zijn prestaties meer dan louter dollars en euro's, het gaat hierbij ook om eerlijkheid (fairness) en welbevinden. En het gaat dus niet alleen om de *shareholders value*, maar ook om het perspectief van de *stakeholders*. Dit alles in het kader van de door mij ontwikkelde *Contextually Based Human Resource Theory*, die een theoretisch raamwerk biedt voor het vormgeven van de eerder genoemde *employment relationship* binnen een context van product-, markt- en technologisch georiënteerde dimensies, en van sociale, culturele en wettelijke dimensies. Ofwel: het spanningsveld tussen toegevoegde waarde en morele waarde.'

Strategisch human resource management en de werknemer

'In mijn werk als arbeidspsycholoog bij arbodiensten en gezondheidsdiensten liep ik vast. Waarom lukte het ons niet mensen gezond te houden en iets te doen aan werkdruk en werkstress? We hadden precies in kaart gebracht waarom mensen werkdruk en stress ervoeren, waarom ze met het lood in de schoenen naar hun werk gingen. We schreven daar rapporten over, haalden er de vakbonden bij. We deden alles volgens het boekje, maar uiteindelijk gebeurde er niets', herinnert Marc van Veldhoven zich de aanleiding voor zijn overstap naar het onderzoek van human resource management. De huidige hoogleraar Werk, Gezondheid en Welbevinden realiseerde zich dat bedrijven niet op de wereld zijn om hun werknemers gelukkig te maken, maar om geld te verdienen of diensten te verlenen.

'Bedrijven hebben bepaalde doelen. Hoe verhouden zaken als stress en welbevinden van werknemers zich tot die doelen? Toen ben ik uitgekomen bij strategisch HRM: wat gaan wij doen met onze mensen in de meest brede zin, met het oog op wat wij willen bereiken als bedrijf?' In al het onderzoek van de groep 'Strategisch HRM' staat de relatie tussen stress en welbevinden van werknemers in relatie tot de bedrijfsdoelen centraal. Bedrijven proberen via hun HRM-beleid meer uit hun mensen te halen, zoals betere kwaliteit, betere prestaties en meer productiviteit. Los daarvan heeft het moderne werk de neiging ingewikkelder, complexer én intensiever te worden, waardoor het werknemers meer energie kost. Daarom is het belangrijk dat wat betreft het welbevinden van werknemers een nieuw evenwicht worden gevonden. Aan de ene kant is het gevolg van de geschetste ontwikkeling dat het werk voor veel werknemers leuker wordt: ze krijgen meer verantwoordelijkheid, kunnen meer zelf bepalen, de inhoud wordt afwisselender en zij kunnen op een hoger niveau functioneren. De keerzijde echter is dat werk steeds meer energie kost en ongezonder wordt door stress. Van Veldhoven: 'Er lijkt een afruil te zijn: meer geluk en minder gezondheid. Dat is overigens niet nieuw. We kennen dat al

heel lang, bijvoorbeeld bij ploegendienst, waar negatieve gevolgen voor de gezondheid en het sociaal functioneren worden afgekocht met financiële toeslagen.'

HRM beïnvloedt de prestaties ook indirect

HRM gericht op welzijn maakt gebruik van het fenomeen dat iemand die gelukkiger is meer openstaat voor de wereld, allerlei kansen ziet die anderen niet zien. Iemands gevoel bepaalt hoe hij kijkt. Dat draagt bij aan succes, waardoor ook een positieve cirkel ontstaat. Dat is algemeen in het leven zo, maar ook in het werk, stelt Van Veldhoven. Dat is de meest basale reden waarom mensen met een positief beeld bijvoorbeeld gelukkiger zijn, ouder worden en beter presteren. De negatieve kant is dat als je meer vraagt van mensen je een prijs betaalt, hoe leuk of geweldig het werk ook is. Kosten in de vorm van energie betekenen risico's. Bijvoorbeeld dat mensen over de kop gaan, overbelast raken, ziek worden. Dat is bekend uit de inspanningstheorie. 'Uit een literatuuroverzicht op dit punt blijkt dat HRM over het algemeen direct positief samenhangt met prestaties. Maar HRM beïnvloedt ook indirect de prestaties doordat het een positief effect kan hebben op welbevinden, dat werknemers gelukkiger zijn en positiever denken over de relaties die ze met anderen hebben – er is bijvoorbeeld meer vertrouwen in collega's. Dat helpt bij het presteren.'

Paradox: tevreden en toch ongezond

Maar omdat *grosso modo* het werk ingewikkelder wordt, mensen meer verantwoordelijk gemaakt worden en ze worden afgeremd op hun prestaties en op hun persoonlijke ontwikkeling, vergt ditzelfde werk ook meer van hun gezondheid. Daardoor kan de paradoxale situatie ontstaan dat sommige mensen uitermate tevreden zijn, super presteren en het heel goed doen, maar dat hun gezondheid langzamerhand compleet onderuit gaat. Wij bestuderen hoe bedrijven en organisaties die processen proberen te sturen en de prestaties van hun werknemers te verbeteren met diverse HRM-instrumenten als *high performance*, *high involvement*, *high commitment* en *high engagement HRM* en welke invloed dat heeft op de werknemers. Uit een grote studie onder Engelse bedrijven, die we samen met Britse collega's hebben gedaan, blijkt inderdaad een gespleten plaatje als het om HRM, prestaties en welbevinden gaat. We zien dat bepaalde HR-activiteiten werknemers meer doen presteren en gelukkiger maken, maar dat ze door andere HR-activiteiten tegelijkertijd meer stress ervaren en minder gezond zijn.'

Welbevinden van mensen bestaat niet uit één stuk

Werkdruk staat boven aan alle lijstjes als het gaat om waar van mensen ziek worden en waaraan op het werk iets gedaan zou moeten worden. Werkdruk heeft ook zijn gevolgen in de privésituatie omdat zij ook daar het welbevinden aantast. Van Veldhoven: 'Uit allerlei vormen van onderzoek blijkt dat het welbevinden van mensen niet uit één stuk bestaat, maar grofweg uit drie aspecten: het lichamelijke/somatische

welbevinden, het geestelijke/psychologische welbevinden en het maatschappelijke/sociale welbevinden. Er bestaat een vreemde optie van afruil tussen verschillende aspecten van welbevinden. In het onderzoek van onze groep nemen wij dat welbevinden heel serieus. Het gros van het HRM-onderzoek besteedt daar geen aandacht aan, maar gaat doorgaans alleen over tevredenheid of betrokkenheid, terwijl dat maar enkele aspecten van welbevinden zijn. Dit is echt nieuw in het HRM-beleid.' Van Veldhovens belangstelling gaat vooral uit naar die werknemers die in de problemen komen doordat ze zich onvoldoende bewust zijn van de afruil tussen de verschillende aspecten van welbevinden. De overspannen mensen, de werknemers die vastlopen doordat ze privé en werk moeten combineren, de directeur die activiteiten op zich neemt die niet passen bij zijn levensfase, of de arbeider die ongelukkig wordt omdat hij te weinig te doen heeft. De problemen zijn soms individueel, en oplosbaar door gesprekken en coaching, soms zijn ze juist collectief en kunnen ze beter op de afdeling of in een groep van werknemers worden aangepakt. Van Veldhoven: 'Een eerder door ons ontwikkelde vragenlijst voor het signaleren van psychische vermoeidheid en psychosociale arbeidsbelasting kan dienen om de problemen zichtbaar te maken.'

Paul Jansen, hoogleraar Bedrijfspsychologie (HR-Studies), VU Amsterdam:

'Het Tilburgse Departement HR-Studies is het enige in Nederland met van oudsher de benaming Personeelwetenschappen. De "kleur" en uitstraling van de opleiding kenmerken zich door een sterke verbondenheid met het veld en de afdeling richt zich, meer dan de andere academische centra, op de employment relationship. Dat sluit ook goed aan bij hoe HR in Nederland is geregeld: vanuit zowel werknemers- als werkgeverskant. Die uitwisseling, maar ook de notie dat management ook eco-

nomisch wordt gestuurd en dat het voor werknemers niet allemaal even vrolijk is, komen goed tot uiting in de Tilburgse opleiding en het onderzoek. Er is aandacht voor zowel personeelsinrichting en personeelsbeleid als voor de psychologie van de "human black box" tussen personeelsinterventies en organisatie-resultaten, en voor zowel het individu als voor de organisatie. De onderzoekers van HR-Studies publiceren in zowel psychologische tijdschriften als in HRM-bladen. De meeste andere HR-onderzoekers publiceren steeds meer alleen in psychologische tijdschriften.'

Betere sfeer op afdeling vergroot prestaties

Van Veldhoven constateert dat het traditionele human resource management te veel uitgaat van een logische keten van gebeurtenissen. De doelen van het bedrijf staan centraal, het bedrijf bepaalt waar het heen moet en human resource management plooit ten slotte de werknemers zo dat ze zich op een bepaalde manier gedragen en tot grote prestaties te komen. Zo is het echter niet, waarschuwt hij. 'Mensen hebben hun eigen doelen. Dit soort HRM beschouwt mensen te veel als een arbeidspotentieel in plaats van individuen met een eigen verhaal, eigen doelen en een eigen strategie. Er is een belangrijk spanningsveld tussen dit strategisch HRM en een aantal nieuwe begrippen uit de psychologie, zoals *i-deals* en *job crafting*, waarbij werknemers proberen de beste

deal voor hun eigen doelen te krijgen.' Mensen zijn ook geen passieve ontvanger van HRM, maar bouwen hun eigen werk. Een schoonmaker, bijvoorbeeld, die besluit om niet alleen te poetsen, maar zijn werk leuker te maken door met iedereen even te babbelen, draagt bij aan een betere sfeer op de afdeling en dus aan de prestaties daar van. Er is duidelijk een wisselwerking tussen de doelen van de individuele werknemers en die van de organisatie. Van Velhoven: 'We zien binnen veel bedrijven een kleine kern van professionals die van wezenlijke waarde zijn voor de organisatie, en die steeds meer invloed uitoefenen op de vorm en inhoud van het eigen werk en van het bedrijf, de organisatie als geheel. Ze hebben een enorme macht ten opzichte van de organisatie. Daarbij gaat het meestal om een kleine groep van zeer gewilde specialisten – de *happy few* – die de macht hebben persoonlijke i-deals af te sluiten. Maar ook aan de onderkant van de arbeidsmarkt zie je een vergelijkbare ontwikkeling met het zogeheten job crafting. De HRM-literatuur daarover probeert mensen en hun bazen te stimuleren opnieuw naar een functie te kijken en te bedenken hoe je zo'n baan leuker kunt maken. Ook in meer routinematige banen zijn daarvoor mogelijkheden. De kern daarvan is mensen manieren te geven hun dag leuker of interessanter te maken. Zoals het eerder genoemde voorbeeld van de schoonmaker die in gesprek gaat met de mensen op de afdeling waar hij werkt, duidelijk maakt.'

Toename van geluk kan ten koste gaan van gezondheid

Tot nu toe heeft het onderzoek van het inzetten van strategisch HRM aangetoond dat inzetten op prestaties alleen een heilloze weg is en dat ook rekening moet worden gehouden met zaken als welbevinden. Dat is minder eenvoudig dan het lijkt, omdat het welbevinden van mensen is opgebouwd uit verschillende elementen (lichamelijk, geestelijk en sociaal welbevinden) en de inzet van HR-activiteiten ter versterking van één van die componenten averechts kan werken op (een van) de andere twee elementen. Paradoxaal genoeg kan de toename van het geluk en het vergroten van de prestaties van een werknemer op de korte termijn ten koste gaan van diens gezondheid, en uiteindelijk dus ook van diens prestaties op de lange termijn.

Conceptueel raamwerk voor HR-activiteiten

Contact: Susanne Beijer, MSc

E-mail: s.e.beijer@uvt.nl

Publicatie: Beijer, S. E., Paauwe, J.,

Peccei, R., & Van Veldhoven, M. (2012).

Mapping the core debates regarding HR practices:

Working towards increasing construct clarity.

*Geaccepteerd voor presentatie tijdens de Annual Meeting
of the Academy of Management, Boston, USA.*

Er wordt al enkele decennia onderzoek gedaan naar HR-activiteiten, maar in die relatief korte tijd lijkt een Babylonische spraakverwarring te zijn ontstaan over de vraag wat human resource-activiteiten precies zijn. Sommige onderzoekers, bijvoorbeeld, rekenen daaronder alle activiteiten die een organisatie onderneemt in de richting van haar personeel en de organisatie van arbeid, anderen hanteren beperkingen. Dat maakt het vergelijken van onderzoek en het doen van meta-analyses van bestaande literatuur lastig, meent Susanne Beijer, personeelwetenschapper en researchmaster in de sociale en gedragswetenschappen.

Wij willen HR-activiteiten in kaart brengen door ze op diverse manieren te meten en achterhalen of mogelijke verschillen in de resultaten afhangen van de gebruikte meetmethodes.

Daarom heeft zij zich met haar promotieonderzoek de taak gesteld enige orde te scheppen in de chaos. 'Het is niet zo dat iedereen precies hetzelfde moet gaan doen', zegt Beijer, 'want dat zou de vooruitgang in het onderzoek kunnen remmen. Maar de verschillen in definities van HR-activiteiten remmen wel het accumuleren van kennis. Daarom is het goed als we ons als HR-onderzoekers rekenschap geven van die interpretatieverschillen.'

In Beijers onderzoek staat een aantal thema's centraal. Zo vallen in het algemeen werving en selectie, training, beloning en waardering voor geleverde prestaties onder human resource

activiteiten. Maar een belangrijke vraag is of verschillende (combinaties van) activiteiten van belang zijn voor het stimuleren van de uitkomsten van HR. Ook gaat het bij het beoordelen van de manier waarop human resource management in een organisatie plaatsvindt om de vraag of dat geschiedt vanuit het perspectief van de manager, of vanuit de perceptie van de werknemers. Daarnaast is er discussie over de manier van dataverzameling en de betrouwbaarheid van de verzamelde gegevens. Daarbij horen ook debatten over de manier van vragen stellen, zoals een subjectieve of een objectieve vraagstelling, en de antwoordschaal die vervolgens wordt gebruikt. Ten slotte gaat het ook om de reikwijdte van HR-activiteiten. Horen bijvoorbeeld zeer specialistische HR-technieken, zoals het gebruik van bepaalde selectietests, daar ook bij? Ook is het de vraag of de diverse HR-activiteiten los van elkaar worden gezien, of in samenhang met elkaar als een synergetisch systeem.

Beijer: 'Ik onderzoek de opvattingen over HR-activiteiten bij medewerkers en managers binnen diverse organisaties. Door zowel managers als medewerkers vragen te stellen over zulke activiteiten ontstaat inzicht in de mate waarin HR-activiteiten succesvol door het lijnmanagement worden toegepast en hoe deze activiteiten overkomen op medewerkers. Uiteindelijk is ons doel HR-activiteiten in kaart te brengen door deze op diverse manieren te meten. Ik ben vooral geïnteresseerd of mogelijke verschillen in de resultaten afhangen van de gebruikte meetmethodes. Daar probeer ik achter te komen door vragen op verschillende manieren te stellen, de antwoorden te vergelijken en mogelijke verschillen te analyseren. Door bijvoorbeeld een zeer uitgebreide en diverse selectie van HR-activiteiten op te nemen, kan inzicht ontstaan in de vraag welke clusters van HR-activiteiten van belang zijn voor het stimuleren van bepaalde gewenste uitkomsten. Ook met vragen over zowel feitelijke aspecten van HR-activiteiten – zoals de frequentie van het functioneringsgesprek – als op evaluatieve aspecten – bijvoorbeeld of

het functioneringsgesprek constructief en accuraat is – kan ik duidelijk maken of de aard van de vraagstelling invloed heeft op de beschrijving van een activiteit. Het is natuurlijk interessant om vervolgens te kijken of verschillende manieren van meten ook leiden tot verschillende uitkomsten van HR-activiteiten. Als er verschillen worden gevonden in de beschrijving van HR-activiteiten, heeft dat belangrijke implicaties voor het human resource managementsonderzoek omdat dit zou betekenen dat men in feite verschillende concepten meet. Dan is een reflectie geboden op wat men beoogt te meten en of het gebruikte meetinstrument daarbij aansluit.'

Op zoek naar evenwicht tussen prestaties en welzijn

Contact: Prof. dr. Riccardo Peccei

E-mail: riccardo.peccei@kcl.ac.uk

Publicatie: Peccei, R., Van de Voorde, K.,
& Van Veldhoven, M. (2012).

HRM, well-being and performance:
A theoretical and empirical review.

In J. Paauwe, D. Guest & P.M. Wright (Eds.),
HRM and performance: What's next? London,
UK: Wiley.

'Al jaren zoeken we naar het antwoord op de vraag of human resource management kan leiden tot een zogenaemde win-win-situatie ten aanzien van zowel de prestaties van de organisatie als voor het welzijn en de tevredenheid van werknemers. Of is er spanning tussen die twee aspecten? Die vraag is nog steeds niet helemaal beantwoord', meent Riccardo Peccei, hoogleraar gedrag van organisaties en human resources aan het Kings College in Londen en deeltijd hoogleraar in Tilburg.

Ondanks al het onderzoek in ons relatief jonge vakgebied is er nog geen eenduidig antwoord op de vraag naar de samenhang tussen HRM, hoe het werk wordt ervaren, werkwelzijn en prestaties.

'Er zijn inmiddels wat elementen die kunnen wijzen op zo'n win-win-situatie.' In elk geval is er niet zoveel bewijs dat een beleid dat goed is voor werknemers slecht zou zijn voor de organisatie. Ofwel: een HR-beleid gericht op de werknemers verhoogt niet altijd de prestaties van de organisatie, maar is ook niet slecht voor een bedrijf. Terwijl omgekeerd: een HR-beleid gericht op de organisatie is vaak wel slecht voor de werknemers en leidt tot bijvoorbeeld lage lonen en hoge werkdruk. 'Maar het is nog onduidelijk of zo'n op de prestaties gericht human resource management uiteindelijk niet toch schadelijk is voor de prestaties', stelt Peccei. 'Uiteindelijk gaat het om het vinden van het evenwicht in het human resource management dat goed is voor de organisatie en voor de werknemers.'

Ondanks al het onderzoek in het relatief jonge vakgebied van human resource management is er nog geen eenduidig antwoord op de vraag wat de samenhang is tussen HRM, hoe het werk wordt ervaren, werkwelzijn en prestaties.

Peccei: 'Feitelijk is er nog geen goed theoretisch raamwerk waarmee die relatie onderzocht kan worden. Er is wel een aantal elementen in die relaties bestudeerd, maar andere elementen zijn nog nauwelijks onderzocht, zoals het verband tussen human resource management en werkervaringen.' Er wordt heel veel gewerkt aan afzonderlijke puzzelstukjes, maar Peccei denkt dat het nu tijd wordt te gaan werken aan de puzzel zelf. Aan *big science* zoals in de sterrenkunde of de moleculaire biologie, waar zeer veel onderzoekers uiteindelijk samenwerken aan het oplossen van één plaatje, en hun data zo verzamelen dat deze met elkaar vergeleken kunnen worden en aan andere onderzoekers beschikbaar kunnen worden gesteld. Peccei: 'Om meer duidelijkheid te krijgen, moeten heel veel organisaties en verschillende situaties in diverse landen worden onderzocht. Als je ziet dat een HR-beleid in een aantal landen hetzelfde effect heeft, kun je er meer vertrouwen in hebben dat een gevonden verband er ook werkelijk is.'

Ook zouden er studies moeten komen die een langere periode beslaan, stelt Peccei. 'Je moet immers kunnen meten welk effect bepaalde HR-maatregelen hebben op de lange termijn. Er zijn wel meta-analyses van HR-onderzoek mogelijk, maar er bestaan geen gezamenlijke cohort-studies, waarbij bedrijven over langere tijd worden gevolgd. Veldonderzoek in het echte leven is heel erg lastig. Organisaties geven geen toestemming, je hebt te maken met privacy, met bedrijfsgegevens, en firma's willen niet herkend worden als het bijvoorbeeld gaat om hun prestaties. We hebben het hier niet over laboratoriumexperimenten; bovendien zijn er nog grote methodologische problemen.' Ongetwijfeld vinden binnen bedrijven vergelijkbare interacties plaats als in de samenleving, zoals deze al jaren worden onderzocht door psychologen en sociologen, zegt Peccei.

Waarbij misschien het eenvoudigste uitgangspunt het aloude adagium 'behandel anderen zoals u zelf behandeld wilt worden' is. 'Maar er is een belangrijk verschil tussen organisaties en de maatschappij. Organisaties zijn hiërarchisch, als je een bedrijf binnen stapt ben je direct een beetje anders dan daarbuiten. In het echte leven kies je ook zelf je vriendengroep, in een organisatie is dat niet het geval. Daar gelden toch andere regels.' Peccei hoopt dat hij nog mag meemaken dat er meer duidelijkheid komt over de invloed van human resource management op de balans tussen organisatie en individu. 'Is het mogelijk een bedrijf te hebben of te leiden dat zowel de winst als het welzijn van zijn werknemers maximaliseert? En waar zit de *trade off*? Misschien bestaat het niet, of alleen voor slechts zeer korte tijd in ideale omstandigheden, zoals bij biotech-startups en bedrijven in de ict, waar werknemers veel vrijheid hebben. Maar vaak is er dan uiteindelijk toch behoefte aan beschermende maatregelen, sluipt de bureaucratie binnen en ontstaat er minder flexibiliteit.'

Bevlogenheid als doelstelling binnen HRM

Contact: Drs. Eline Lenselink

E-mail: eline.lenselink@akzonobel.com

Publicatie: Farndale, E., Hope Hailey, V.,

Kelliher, C., Beijer, S. & Van Veldhoven, M. (2011).

A study of the link between performance management and employee engagement in Western multinational corporations operating across India and China, projectrapportage voor Society of HRM (USA).

Bevlogenheid (*engagement*) is een begrip dat duidelijk kan maken hoezeer werknemers zich verbonden voelen met hun werk en in hoeverre ze bereid zijn een tandje bij te zetten om hun prestaties ten behoeve van het bedrijf te verbeteren. Ook zouden bevlogene werknemers minder vaak ziek zijn en veiliger werken. Onderzoekers zoeken naar een verband tussen die bevlogenheid en de wijze waarop bedrijven de prestaties van hun werknemers besturen. Bedrijfskundige Eline Lenselink, employee engagement manager bij AkzoNobel, is medeverantwoordelijk voor het personeels- en ontwikkelingsbeleid van de 57.000 werknemers van de Nederlandse multinational.

Je kunt als multinational wel wereldwijde normen voor prestaties en bevlogenheid nastreven, maar die worden in verschillende culturen anders gebruikt. Mondiale richtlijnen kunnen alleen met respect voor lokale verschillen.

In het kader van haar functie heeft zij onder de werknemers van AkzoNobel twee keer een enquête over bevlogenheid uitgevoerd, waaraan 80 tot 90 procent van de medewerkers deelnam, en die is geanalyseerd door het Departement HR-Studies. Lenselink: 'Binnen AkzoNobel hebben wij onder andere een systeem waarin wij de prestaties van werknemers registreren. Door de enquêtes over bevlogenheid hebben we een verband met diverse aspecten van prestatie kunnen leggen. Bevlogenheid is een wat soft begrip, maar heeft uiteindelijk wel gevolgen voor harde uitkomsten als winst en veiligheid.'

Er zijn diverse vormen van bevoegenheid. Bijvoorbeeld het zogeheten *job state engagement*, waarbij mensen van hun baan houden en elke ochtend enthousiast opstaan om hun dagelijkse werk te doen. Ze hebben passie voor hun werk, maar zijn niet noodzakelijk loyaal aan hun werkgever. Dat zijn wel de werknemers die een *organisation state engagement* oriëntatie hebben. Zij houden van hun werk en zijn goede ambassadeurs van het bedrijfsmerk. *Behavioural engagement* is minder gericht op wat je doet of waar je werkt, maar op iets extra's doen om het werk gedaan te krijgen. Werknemers met een *job behavioural engagement* oriëntatie nemen initiatief in hun werk en zien mogelijkheden voor ontwikkeling, *organisational behavioural engagement* leidt ertoe dat medewerkers zich extra inspannen als de firma hun dat vraagt teneinde de bedrijfsdoelen te halen. Deze laatste twee oriëntaties zijn interessant vanuit het oogpunt van prestatie, terwijl *state engagement* vooral leidt tot een plezierige werkomgeving. Uit het onderzoek blijkt dat niet altijd duidelijk is welke vormen van bevoegenheid worden gemeten en dat de uitkomsten op het terrein van bevoegenheid niet systematisch worden gekoppeld aan de prestatiegegevens.

Uit dit onderzoek kwamen geen verrassende resultaten, stelt Lenselink, wel een aantal punten voor verbetering van de bevoegenheid van werknemers. 'Het is goed dat we hierdoor meer weten over wat er leeft in de verschillende landen waar we vestigingen hebben. Het is duidelijk dat we goede dingen doen, dat ons systeem goed in elkaar zit, dat we helder aangeven wat we van de mensen verwachten en allemaal meewerken aan één AkzoNobel, maar het is ook duidelijk dat we nog meer moeten discussiëren over hoe wij omgaan met bevoegenheid, over hoe en wat wij willen verbeteren: gaat het bijvoorbeeld om loyaliteit of gedrag?' Lenselink ziet ook de culturele verschillen in diverse landen als een interessante uitdaging. 'In al die landen krijg je nooit een en dezelfde bedrijfscultuur. Je kunt wel wereldwijde normen voor prestaties en bevoegenheid

nastreven, maar die worden in verschillende culturen anders gebruikt. Dat betekent dat wat je in Amsterdam bedenkt niet altijd ook zo werkt in de rest van de wereld. Je kunt mondiale richtlijnen nastreven, maar wel met respect voor lokale verschillen.'

Lenselink benadrukt dat vaak kleine dingen iemands bevoegenheid kunnen vergroten, zoals een bedankje, vragen hoe het weekeinde is geweest, aandacht voor elkaar. 'Dat geldt ook voor teams die, doordat ze wereldwijd werken, niet bij elkaar zitten. Daar moet je aandacht voor hebben. We proberen de verhalen van de teams die bevoegen zijn met elkaar te delen. Dat is zeker belangrijk in een omgeving waarin veel mensen met een technische in plaats van een sociale achtergrond werken.' Lenselink vindt het goed dat een aantal mensen van buiten AkzoNobel naar het bedrijf heeft gekeken, zoals door HR-Studies is gebeurd. 'Ik denk ook dat met de grote hoeveelheid gegevens die in dit onderzoek zijn gegenereerd, nog veel meer kan worden gedaan. Het contact tussen de universiteit en het bedrijfsleven is hierdoor versterkt. Het is goed dat we meer naar elkaar luisteren en samendoen, want het is toch jammer dat academici vaak hele mooie dingen bedenken, waarvan ze echter geen idee hebben of dat in de praktijk gebruikt kan worden.'

Vermoeidheid als maat voor prestaties en ziekte

Contact: Drs. Jan Prins

E-mail: j.prins@skb.nl

Publicatie: SKB (2012).

Werkvermogen Y-generatie

slechter dan oudere collega's.

www.skb.nl/werkvermogen-jongeren.html.

Van werken word je moe, maar je moet er ook niet te moe van worden. Wie niet voldoende herstelt na het werk en in de weekeinden, bouwt langzaam maar zeker een 'restschuld' op, die aan het lichaam vreet. De kans op hart- en vaatziekten, burn-out en infecties nemen daardoor toe, evenals het aantal bedrijfsongevallen en het ziekteverzuim, terwijl de creativiteit afneemt. Wie zich te veel uitput, kan zich aan het einde van de werkdag minder goed concentreren en thuis minder aandacht opbrengen voor partner en kinderen. Daardoor is het weer moeilijker om los te komen van het werk, wat een goed herstel verder in de weg staat.

Jongere werknemers, die behoren tot de generatie Y en zijn geboren tussen ongeveer 1980 en 2000, zijn meer uitgeput dan hun 10 jaar oudere collega's van de generatie X (ca. 1960-1980).

'Herstelbehoefte is gerelateerd aan het uitvalspercentage van werknemers. Hoe groter de behoefte aan herstel, hoe meer kans op uitval', zegt Jan Prins, directeur van onderzoeksbureau SKB. 'Samen met het Departement HR-Studies is een eenvoudige stressvragenlijst van zes vragen ontwikkeld, die een betrouwbare maat is voor iemands herstelbehoefte. Die vragenlijst is een vast onderdeel van ons onderzoek bij werknemers.' In Nederland heeft 8 tot 10 procent van de werknemers een sterk verhoogde behoefte aan herstel, in het onderwijs ligt dat wat hoger en in bijvoorbeeld de nutssector ligt dat wat lager. Dat is een sterke indicator voor naderend onheil, zegt Prins, die ook onderzoekt

hoe werknemers door een goed human resource management beter kunnen functioneren en minder uitgeput raken.

Er zijn diverse mogelijkheden iemands herstel te bevorderen. In het werk zelf, bijvoorbeeld door werknemers een grotere zelfstandigheid te geven, zodat ze zelf hun werk beter kunnen regelen en ze zware klussen gemakkelijker kunnen verdelen. Dat helpt overbelasting te voorkomen. Een ander belangrijk aangrijpingspunt voor het bevorderen van herstel ligt in meer flexibiliteit bij het opnemen van vrije dagen. Als medewerkers gemakkelijk een snipperdag kunnen opnemen als ze er eens 'helemaal doorheen zitten', helpt dat natuurlijk enorm om de rust te nemen wanneer die het meest nodig is.

Prins: 'Uit onze gegevens, die jaarlijks meer dan 100.000 werknemers betreffen, blijkt een duidelijke relatie tussen autonomie in het werk en uitputting. Extra energie tijdens het werk valt te stimuleren door afwisselend werk, inspirerend leiderschap en het leren van nieuwe dingen. Dat verband zien we bij alle generaties werknemers, maar bij jongeren zien we dat een andere factor ook belangrijk is: feedback.'

SKB constateerde onlangs dat jongere werknemers, die behoren tot de generatie Y en zijn geboren tussen ongeveer 1980 en 2000, meer uitgeput zijn dan hun 10 jaar oudere collega's van de generatie X (ca. 1960-1980). De generatie Y is de generatie die is opgegroeid met computers en smartphones, en met onbeperkte mogelijkheden en hoge verwachtingen. Maar of die verwachtingen allemaal ingelost worden in het werk is maar zeer de vraag.

'Het heeft ons verrast dat jongere werknemers nu meer uitgeput zijn dan hun oudere collega's. Dat zagen we vroeger niet. Toen vormden jongeren juist de groep met de minste stressklachten', constateert Prins. 'Het heersende beeld over de Y-generatie is dat ze alles willen en alles kunnen. Uit ons onderzoek blijkt dat jongere werknemers van nu behoefte hebben aan feedback van hun werkgever: doe ik het wel goed en hoe zou ik het beter kunnen doen?'

Het lijkt erop dat jongeren van de Y-generatie meer bevestiging nodig hebben dan vroeger. Misschien zijn ze wel fundamenteel onzekerder door alle keuzemogelijkheden die ze hebben.' Het onderzoek van SKB is niet fundamenteel vernieuwend, maar wel zeer betrouwbaar en van hoge kwaliteit, zegt directeur Prins. 'Ons primaire doel is organisaties betrouwbare informatie te geven hoe ze het beste uit hun medewerkers kunnen halen. De gegevens van al die verschillende onderzoeken voegen we geanonimiseerd bij elkaar. Daardoor ontstaat een zeer betrouwbare gegevensbank die geschikt is voor wetenschappelijk onderzoek, zoals het Tilburgse Departement HR-Studies doet. Zo hebben wij gegevens kunnen leveren voor het onderzoek waaruit steeds duidelijker blijkt dat de prestaties van een organisatie niet zozeer worden bepaald door hoe "blij" werknemers zijn en hoeveel plezier ze in hun werk hebben, maar door de hoeveelheid energie die ze hebben en in hun werk willen stoppen. Doordat we zoveel data genereren met ons vragenlijstonderzoek onder werknemers, kunnen we veranderingen en behoeften opsporen, die vervolgens kunnen worden gebruikt voor doelmatiger HR-beleid.'

Vitaliteit wezenlijk voor duurzame prestaties

Contact: Dr. Luc Dorenbosch

E-mail: luc.dorenbosch@tno.nl

Publicatie: Dorenbosch, L. W., & Van Veldhoven, M. (2010).

HRM gericht op werknemervitaliteit:

Een route naar duurzame afdelingsprestaties?

Tijdschrift voor HRM, 13(1), 28-48.

Het is voor managers niet zo moeilijk hun afdeling goed te laten presteren. De druk opvoeren met een fikse beloning voor de werknemers die het goed doen en het creëren van een werkklimaat waarin iedereen zich een slag in de rondte werkt, doen wonderen. Maar leidt dit model, in de HRM-literatuur bekend als *management by stress*, tot duurzaam betere afdelingsprestaties? Werknemers kunnen er ziek van worden, een burn-out krijgen of vaker een dagje thuis blijven. De werksfeer wordt om te snijden en collegialiteit is ver te zoeken. Hoe lang houdt je dit als afdeling of organisatie vol?

Arbo-functionarissen en HR-managers spreken elkaar soms tegen. Het is daarom goed dat de spanningsvelden tussen welzijn en prestatie expliciet worden erkend in praktijkrelevant onderzoek.

Met zijn proefschrift over *management by vitality* onderzocht personeelwetenschapper Luc Dorenbosch de principes van een meer duurzaam HRM-model dat de balans tussen welzijn en prestaties van werknemers centraal stelt. 'De balans tussen prestaties en gezondheid en welzijn van werknemers, is een van de belangrijkste dilemma's van managers', vindt Dorenbosch. 'Ons boerenverstand zegt dat gezonde, tevreden werknemers beter presteren. Maar in de praktijk ligt dat vaak niet zo eenvoudig. De relatie tussen gezondheid en prestatie bestaat weldegelijk, maar is complexer dan gedacht. Alleen het welzijn van werknemers bijvoorbeeld, is niet genoeg.'

Uit onderzoek naar bovenmatig goed presterende afdelingen blijkt dat daar vaak energieke en proactieve werknemers werken. Maar de werknemers op deze goed presterende afdelingen blijken niet meer tevreden of minder vermoeid te zijn dan op andere minder presterende afdelingen. 'Dat wijst erop dat passieve welzijnsfactoren als tevredenheid en vermoeidheid minder onderscheidende werknemerkenmerken dan gedacht', zegt Dorenbosch die bij TNO werkt als onderzoeker en adviseur ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van kwetsbare groepen in het arbeidsproces. 'Het is juist de combinatie van energie en het proactieve gedrag van werknemers dat de kansen op betere afdelingsprestaties vergroot.'

Dorenbosch heeft enquêtes afgenomen bij 750 werknemers van 52 afdelingen van 13 organisaties van diverse pluimage in vooral dienstverlening, de zorg en het onderwijs. Verder interviewde hij leidinggevenden over de HR-praktijken die zij hanteren. 'Wat betreft vitaliteit en afdelingsprestaties werkt het bieden van groei in functie en van een perspectief in het werk positief. Dat geldt ook voor de mogelijkheden van werknemers tot horizontale groei en training. Wat in elk geval niet werkt, is het oplossen van capaciteitsproblemen door het inzetten van buitenstaanders, zoals uitzendkrachten. Een afdeling moet de kans krijgen, haar problemen zelf op te lossen.'

Ook een hogere beloning en diverse vormen van prestatiebeloning werken eerder averechts voor de werknemersvitaliteit dan positief. Het demotiverende effect lijkt groter te zijn dan het motiverende effect. Bovendien heeft Dorenbosch geconstateerd dat prestatiebeloningen vaak niet goed worden ingezet, doordat ze meer als een controle-, sturings- en signaal-functie worden gebruikt dan dat ze een effectief HR-managementinstrument zijn. 'Prestatiebeloning werkt misschien wel voor de vertegenwoordiger op de weg, maar niet voor het gros van de werknemers dat in teamverband werkt. Het instrument krijgt, in mijn opinie, dan ook te veel aandacht.'

Vitaliteit in afdelingen en organisaties ziet Dorenbosch als een opkomend thema en het onderzoek naar de dynamiek tussen prestaties en gezondheid is interessant. 'Het is belangrijk de arbo-kennis rondom de gezondheidbevordering van werknemers en de kennis over human resource management samen te blijven nemen en te beschouwen als niet te ontkoppelen kennis. Het gevaar is dat deze kennis in de opleidingen en door de afzonderlijke functies in een organisatie in verschillende domeinen blijven. Arbo-functionarissen en HR-managers spreken elkaar daardoor soms tegen. Daarom is het goed dat in het onderzoek in Tilburg de spanningsvelden tussen welzijn en prestatie expliciet worden erkend en dat daarmee de praktijkrelevantie voorop wordt gesteld.'

Statusverlaging vermindert prestaties

Contact: Dr. Renée de Reuver

E-mail: r.s.m.dereuver@uvt.nl

Publicatie: Biron, M., & De Reuver, R.S.M. (in press).

Restoring balance? Status inconsistency,
absenteeism and HRM practices. *European*

Journal of Work and Organizational Psychology.

Mensen kunnen ziek van hun werk zijn omdat ze zich onvoldoende gewaardeerd voelen. Bijvoorbeeld doordat de status die ze binnen de hiërarchie van een firma innemen niet in overeenstemming is met de status die ze verwachten. Deze zogeheten status-inconsistentie kan leiden tot meer verzuim en het afnemen van prestaties van werknemers. Iemands sociale status binnen een bedrijf wordt mede bepaald door wat iemand mee heeft gebracht, zoals opleiding, prestaties in het verleden en ervaring. Maar ook door leeftijd, geslacht en etnisch-culturele achtergrond.

Om de consistentie in status te herstellen kunnen werknemers proberen meer terug te krijgen van hun werkgever of hun inbreng voor het bedrijf te verlagen.

Die status op het werk wordt duidelijk door iemands salaris, de waardering en concrete mogelijkheden die iemand krijgt en door de hiërarchische positie die iemand in de organisatie van het bedrijf inneemt. Die sociale status is dus niet eendimensionaal: niet alleen salaris is belangrijk, maar bijvoorbeeld ook iemands hiërarchische positie. Mensen vergelijken hun sociale status met collega's in een vergelijkbare positie.

'Voor die sociale status in een organisatie is weinig aandacht', zegt Renée de Reuver, onderzoeker bij HR-Studies. 'Als werknemers het gevoel hebben dat ze veel meer hebben meegenomen naar de organisatie dan ze terugkrijgen, ontstaat er een statusinconsistentie. En zo'n statusinconsistentie heeft invloed op de

prestaties van werknemers. Omgekeerd beïnvloeden prestaties van een werknemer ook diens status.'

Overigens kan die inconsistentie niet alleen negatief zijn – dat iemand vindt dat zijn of haar status hoger zou moeten zijn dan het geval is – de inconsistentie kan ook positief zijn – dat de status in het bedrijf feitelijk hoger is dan iemand zelf vindt. Om de consistentie in status te herstellen kunnen werknemers proberen meer terug te krijgen van hun werkgever, bijvoorbeeld een hoger salaris. Maar ze kunnen ook hun inbreng voor het bedrijf verlagen, bijvoorbeeld door minder hard te werken of vaker te verzuimen. De Reuver: 'Hoewel het logisch lijkt dat statusinconsistentie een rol speelt bij verzuim, is daar weinig wetenschappelijk bewijs voor. De enige studie op dit terrein is uit 2004 en die laat zien dat werknemers die hun status ondergewaardeerd vinden, vaker ontslag nemen of intern van functie veranderen.'

In een groot energiebedrijf hebben De Reuver en haar collega's 400 medewerkers bevroegd over eventuele discrepanties tussen het gewenste en het ervaren niveau van sociale status binnen het bedrijf. Ze hebben ook onderzocht of er relaties zijn te vinden tussen de ervaren sociale status en meer objectieve maten voor sociale status, zoals carrièrestappen en inkomen, en met ervaren stress (psychische uitputting) en prestaties, zoals verzuimdagen. De onderzoekers vonden inderdaad dat mensen die een statusverlaging ervaren meer last hebben van stress en vaker verzuimen wegens ziekte. 'Daar komt bij dat bij vrouwelijke werknemers zowel een objectieve als een subjectieve statusverlaging valt waar te nemen. Hun gevoel dat ze minder status krijgen dan ze verdienen, is dus terecht', zegt De Reuver.

De onderzoekers hebben ook bestudeerd hoe die verschillen in statusinconsistentie tussen mannen en vrouwen te verklaren zijn. Daarvoor hebben ze gekeken naar de persoonlijkheidskenmerken dominantie en vriendelijkheid. Dominantie past niet in de rol van vrouwen,

terwijl vriendelijkheid wel van vrouwen wordt verwacht.

De Reuver: 'Mannen ervaren minder statusverlaging als ze een dominant karakter hebben. Bij vrouwen is dat omgekeerd. Dominante vrouwen ervaren juist een grotere statusverlaging dan niet dominante vrouwen. Kijk je naar vriendelijkheid, dan blijkt dat vrouwen die zich niet volgens deze rol gedragen, een statusverlaging ervaren. Maar voor de status van mannen maakt het niet veel uit of ze nu wat sukkelig of vriendelijk overkomen, of juist onvriendelijk zijn. De verschillen vallen niet te verklaren met de hypothese dat vrouwen status minder belangrijk zouden vinden dan mannen, want ze vinden status allebei even belangrijk. Maar dominante werknemers vinden status wel belangrijker dan vriendelijke mensen.' De Reuver concludeert dat het effect van statusverlaging kan worden verminderd door een goed HR-beleid, omdat oog voor het welzijn van werknemers een statusverlaging kan relativeren. Daarnaast veronderstellen ze dat in een organisatie met een goed HR-beleid er voor status-verlaagde medewerkers meer alternatieven zijn hun gelijk te halen dan in een organisatie met een slecht HR-beleid. Daardoor zullen zij minder snel de relatie met hun baas in de waagschaal leggen door veel te verzuimen.'

Meer winst door gericht HR-beleid

Contact: Dr. Karina van de Voorde

E-mail: f.c.v.d.voorde@uvt.nl

Publicatie: Van de Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (in press).

Employee wellbeing and the HRM-organizational performance relationship: A review of quantitative studies.

International Journal of Management Reviews.

Binnen bedrijven in de financiële dienstverlening wordt veel informatie verzameld over de prestaties van de afzonderlijke vestigingen en over de werkbeleving en prestaties van het personeel. Karina van de Voorde promoveerde op een onderzoek naar de relatie tussen de ervaringen van werknemers en de prestaties in zo'n 170 vestigingen van een financiële instelling. In vijf jaar tijd zijn er bij ruim 14.000 medewerkers twee keer gegevens verzameld over hoe zij het human resource management ervaren en over hun welbevinden. 'Dat is een unieke dataset met gegevens van werknemers die we hebben kunnen koppelen aan de objectieve prestaties van de diverse vestigingen', zegt Van de Voorde.

Als de doelen van de organisatie via haar HR-beleider wordt gecommuniceerd, kennen medewerkers die doelen beter en gedragen zij zich meer volgens die doelen.

'Het bijzondere van deze instelling is dat de afzonderlijke vestigingen zeer zelfstandig zijn en dat ze zelf hun HR-beleid kunnen vormen binnen de vanuit het centraal niveau aangereikte kaders. Daardoor hebben we als onderzoekers betekenisvolle verschillen tussen vestigingen van één financiële instelling kunnen meten.'

Uit herhaalde metingen van HRM-percepties en prestaties heeft Van de Voorde kunnen concluderen dat de financiële prestaties toenemen naarmate het HR-beleid sterker is gericht op kwaliteit, doelgerichtheid, beloning en

managementinformatie. Deze veranderingen in HRM-percepties van medewerkers voorspellen bijna 18 procent van de jaarlijkse winst, wat in dit specifieke geval overeenkomt met een jaarlijks bedrag van meer dan 170 miljoen euro voor de hele organisatie. Van de Voorde: 'Het blijkt dus van belang het organisatiedoel helder te communiceren naar medewerkers door het inzetten van HR-beleid. Een verklaring vormt het idee dat als medewerkers de organisatiedoelen beter kennen en als ze daarnaar worden beloond, zij zich meer volgens die doelen gaan gedragen. En dat levert een bijdrage aan het behalen van deze doelen. Natuurlijk is zo'n beleid op papier relatief gemakkelijk op te stellen, het in de praktijk toepassen zodat het waarneembaar is voor medewerkers is lastiger.'

Het promotieonderzoek heeft ook inzicht gegeven in de rol van het welbevinden van werknemers in de relatie tussen HRM en de prestaties van de organisatie. Human resource management heeft een verschillend effect op het welbevinden van medewerkers, wat afhankelijk is van het type welbevinden, zo blijkt uit een literatuuronderzoek van 41 gepubliceerde studies. Van de Voorde, die stelt dat welbevinden in feite een verzamelbegrip is voor zowel gezondheid (stress, werkdruk en herstelbehoefte) als werkgelegenheid (tevredenheid en betrokkenheid) en werkrelaties (goede moraal en de relatie met collega's), concludeert dat werkgelegenheid en werkrelatie positief gerelateerd zijn aan human resource management, terwijl HRM geen effect, of soms zelfs een negatief effect lijkt te hebben op de gezondheid van werknemers. 'Bij het invoeren van HR-beleid dient daarom aandacht te worden besteed aan mogelijke negatieve gezondheidseffecten, zoals werkdruk en stress. Die kunnen op lange termijn kostbaar zijn voor organisaties, bijvoorbeeld door een lagere vitaliteit, een beperktere inzetbaarheid van het personeel, een hoger verzuim.'

Er is nog onduidelijkheid over de rol van het welbevinden van medewerkers in relatie tot HRM en organisatieprestatie, constateert Van

de Voorde. 'Uit de literatuurstudie blijkt dat personeelsbeleid vooral bijdraagt aan de prestaties van de organisatie en aan het werkgelegenheid en de werkrelatie van personeelsleden, maar dat dit ten koste kan gaan van hun gezondheid. Bepaalde typen van human resource management kunnen er dus toe leiden dat de prestaties omhoog gaan, maar ook dat werknemers langer en harder werken, wat kan leiden tot negatieve gezondheidseffecten – zoals meer werkstress. Naar hoe dat komt, en hoe we deze negatieve gevolgen kunnen voorkomen is nog weinig onderzoek gedaan. De uitgebreide gegevens van financiële instellingen zijn uitermate geschikt om HR-beleid te koppelen aan HRM-percepties, het welbevinden van medewerkers en de financiële uitkomsten van vestigingen. Bij firma's in andere economische sectoren gaan we die koppeling nu ook proberen te maken, al zullen we dan moeten werken met andere prestatie-indicatoren dan de objectieve winstcijfers van vestigingen.'

Zes principes voor effectief talentmanagement

Contact: Dr. Elaine Farndale

E-mail: farndale@uvt.nl

Publicatie: Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2012).

Six principles of effective global talent management.

Sloan Management Review, 53(2), 25-32.

‘Er is niet één beste manier om je human resource management te organiseren, voor hoe je personeelswerfing en training moet doen’, waarschuwt Elaine Farndale, onderzoeker bij de Pennsylvania State University in de Verenigde Staten en bij de Tilburg University. ‘Maar er zijn wel “beste principes” – onderliggende ideeën over aan welke criteria een HR-activiteit moet voldoen om maximaal effectief te zijn. De praktijk kan dan vervolgens op maat worden gemaakt naar de specifieke situatie in het bedrijf.’

Een set van zes principes, die meer zijn dan ‘beste praktijken’, kan het succes van een goed functionerend talentmanagement verklaren.

Samen met een flink aantal collega's onderzocht Farndale de praktijk van het zogeheten talentmanagement. Dat zijn alle HR-activiteiten die zijn gericht op de meest belovende mensen in de organisatie, de *high potentials*, die moeten worden voorbereid om de toekomstige topmanagers te worden.

Een deel van de 33 multinationals die zij onderzocht, ziet talent in sommige werknemers die meer ‘waarde’ of ‘potentie’ hebben dan andere, en vindt dat het bedrijf daarom het leeuwendeel van zijn aandacht moet richten op deze mensen. Een ander deel van de bedrijven heeft een meer inclusieve visie en vreest dat te veel nadruk op de topmensen het moreel binnen het bedrijf zal ondermijnen en de kansen op bredere voordelen zal verminderen. In deze visie is talent te vinden bij elke individuele werknemer op elk niveau van de organisatie. Deze twee visies op talent zijn niet exclusief,

veel bedrijven hanteren een gemengde visie en zetten verscheidene carrièrepaden en ontwikkelingsstrategieën in, afhankelijk van de aard van de talentenpool, zoals senior leiders, technisch experts en jonge high potentials. De onderzoekers interviewden HR-professionals en managers van bedrijven die in diverse lijsten waren aangemerkt als 'best geleide bedrijven', evenals directeuren en lijnmanagers. Daarnaast werden 20 bedrijven via enquêtes extra bevraagd over de praktijk van hun talentmanagement, zoals training en ontwikkeling, waardering, beloning, relaties tussen werknemers, leiderschap en opvolging. Farndale: 'Uiteindelijk ontdekten we dat een set van zes principes, meer dan "beste praktijken", het succes van een goed functionerend talentmanagement kan verklaren. Die zes principes liggen ten grondslag aan een goede praktijk van talentmanagement, zoals werving en selectie, ontwikkeling en training, prestatie-management, behoud van werknemers, compensatie en beloning, en talentbeoordeling.'

De zes principes zijn als volgt:

- Overeenkomst met bedrijfsstrategie. Welk soort talent is nodig, gezien de strategie van het bedrijf? Selecteer talent in overeenstemming met de pijlers van de strategie voor de komende jaren.
- Interne consistentie. Zorg ervoor dat de diverse instrumenten voor talentmanagement met elkaar samenhangen en benadruk niet slechts enkele. Dus naast meer training en ontwikkeling hoort ook het benadrukken en belonen van iemands betrokkenheid bij het bedrijf.
- Culturele inbedding. De normen, waarden en standaards die een bedrijf wil uitdragen, moeten voor meer dan honderd procent aanwezig zijn in deze talenten die de organisatie zullen gaan leiden. Zij moeten voor anderen het perfecte rolmodel zijn.
- Betrokkenheid van het management. Talentmanagement moet niet iets zijn van de HR-afdeling alleen; het hele management, tot en met de directie, moet ervan zijn doordrongen en bereid zijn er een deel van zijn tijd in te steken, zelfs top-prioriteit te geven.

- Evenwicht tussen lokale en mondiale behoeften. Het is niet goed talentvolle medewerkers louter vanuit het hoofdkantoor te benaderen en te beïnvloeden – zij zijn immers de toekomstige leiders. Maar ook een louter lokale benadering is niet goed, dan profiteren talenten onvoldoende van de totale kennis binnen het bedrijf. Talentvolle werknemers, die binnen het bedrijf rouleren, hebben vaak verschillende behoeften en moeten overal worden beschermd.
- Wees een merk, ook voor werknemers. Bedrijven presenteren zich als merk naar consumenten. Zich verkopen als merk naar werknemers en duidelijk maken waarom een talent bij het betreffende bedrijf moet komen en blijven, heeft een positief effect op het werven en behouden van talentvolle medewerkers. 'Deze bevindingen dienen als een nieuw raamwerk, dat ik vaak gebruik in het onderwijs', zegt Farndale. 'Talentmanagement is een relatief nieuw onderzoeksgebied, waaraan we met deze studie een bijdrage hebben geleverd.'

Context van organisatie belangrijk voor aard van HR-beleid

'In de economie, wat mijn achtergrond is, wordt veel belang gehecht aan de context waarin een bedrijf moet opereren. Vertaald naar human resource management betekent dit dat de interne en externe omgeving van HR belangrijk zijn voor het functioneren daarvan. Tot mijn verbazing doen psychologen dat niet altijd.' Het verbaast Jaap Paauwe, bijna zeven jaar hoofd van het Departement Human Resource Studies van de Tilburg University, nog steeds. Hij noemt graag het voorbeeld van een studentenonderzoek naar de invloed van HR-beleid op het hoge personeelsverloop in een bepaald bedrijf. Dat bleek een detacheringbedrijf te zijn. Allicht dat er veel verloop was.

'Als je aan een onderzoek begint, bijvoorbeeld met personeelsenquêtes in een ziekenhuis, moet je eerst de context in kaart brengen. Wat is dat voor ziekenhuis, wat is de positie ervan ten opzichte van andere ziekenhuizen in de regio, zijn er bijzondere specialismen? Waar komt een bedrijf vandaan? Wat zijn de veranderingen sinds het bijvoorbeeld internationaal is gegaan? Die context, de specifieke positionering van een organisatie in haar markt, heeft ook invloed op de vormgeving van het human resource management.' Paauwe is geïnteresseerd in hoe de mogelijke rollen van de HR-functie die David Ulrich eind jaren '90 formuleerde (*strategic partner, change agent, employee champion, administrative expert*) zich ontwikkelen en verhouden tot de strategie van internationaal opererende bedrijven en de relaties van vestigingen tot hun hoofdkantoor. 'Die HR-functie wordt bijvoorbeeld beïnvloed door de mate van autonomie van vestigingen ten opzichte van het hoofdkantoor, de mate van internationalisering van een bedrijf, en de levensfase waarin een bedrijf zich bevindt. Onderzoek naar die verschillende rollen kan internationaal opererende bedrijven houvast geven, ze laten zien waarom een bepaald HR-beleid niet werkt en duidelijk maken aan welke aspecten hun HR-beleid aandacht zou moeten geven. Deze aanpak is op dit moment zeer populair bij HR-managers.'

Aansturing van medewerkers afhankelijk van context bedrijf

Een goed HR-beleid kan een behoorlijke bijdrage leveren aan de winst van een onderneming. Paauwe: 'In ons vakgebied wordt gesproken over een 10 tot 20 procent grote bijdrage van human resource management aan de winst. En dat wordt in het algemeen veel gevonden. Van restaurants bijvoorbeeld is bekend dat de ligging en de kok belangrijke factoren zijn voor het maken van winst, maar ook de bediening. Winst kan sterk worden beïnvloed door de motivatie van de medewerkers. Een bedrijf als het Rotterdamse Hotel New York slaagt er al vijftien jaar in de personeelsprestaties op dit gebied hoog te houden, daarin is geen verval waar te nemen.'

Wilbert Buiter, directeur HR, ING-group Global : 'ING heeft sinds een jaar of acht een strategische samenwerking met HR-Studies Tilburg. Jaarlijks lopen 8 tot 10 studenten stage en doen afstudeeronderzoek. Daarmee komt de uitwisseling tussen universiteit en bedrijfsleven op een hoger plan. Dat is belangrijk voor beide kanten. We hebben een aantal trainees uit Tilburg aangenomen en geven die een inbreng in de masteropleiding waar wij gastdocent zijn. Het doel daarvan is elkaar over en weer beter

te begrijpen, iets wat nog steeds in ontwikkeling is. We zijn absoluut te spreken over het onderzoek van het departement. De uitkomsten van het onderzoek dat in onze opdracht is verricht, zijn resultaatgericht, steekhoudend en richtinggevend voor ons beleid. Ik denk dat het goed zou zijn als er een concrete samenwerking en uitwisseling tussen de internationale HR-topinstituten tot stand komt, waaraan bedrijven meehelpen. Wat personen betreft, ligt daarvoor al een basis.'

Hoe medewerkers kunnen worden aangestuurd zodat ze maximale prestaties leveren, hangt in een concrete situatie af van de context van het bedrijf. Een kippenslachterij, waar personeel vooral aandacht moet hebben voor hygiëne en veiligheid, moet dat anders doen dan een accountantskantoor waar transparantie en het volgen van regels hoog in het vaandel moeten staan. En een oliemaatschappij die miljoenen tot miljarden moet investeren in de lange termijn doet dat weer anders dan een supermarktketen, waar de winst moet worden behaald met slechts centen tegelijkertijd op een hoge omzet aan producten. Paauwe: 'Omdat de invloed van de context belangrijk is voor het vormgeven van human resource management, zijn wij geïnteresseerd in onderzoek van verschillende bedrijven: grote, kleine, regionale, internationale en bedrijven met een a-typische context, zoals een driesterren restaurant of een kerncentrale. Daar leren we veel van. Onder invloed van de internationalisering, van andere culturen, zie je nieuwe mechanismen ontstaan om medewerkers te motiveren. Die kunnen worden ingezet binnen een specifieke context van bedrijven. We vinden het in Nederland bijvoorbeeld normaal dat loon is gebaseerd op functie, opleiding en verantwoordelijkheid. Dat zijn we gewend als standaardarrangement in de cao en iedereen accepteert dat, tenzij het tot extreme uitkomsten leidt, zoals idioot hoge bonussen. Maar er zijn ook andere mogelijkheden, waarover je zou kunnen nadenken. Rekening houden met de context van een organisatie maakt niet alleen je onderzoeksresultaten betrouwbaar, maar brengt je ook op nieuwe en creatieve gedachten voor effectief HR-beleid.'

Detacheren vereist specifieke HR-activiteiten

Contact: Drs. Brigitte Kroon

E-mail: b.kroon@uvt.nl

Publicatie: Kroon, B., & Freese, C. (in press).

Can HR practices retain flex workers with their agency?

International Journal of Manpower.

Niet iedereen wil veertig jaar voor dezelfde baas werken. Zulke werknemers vrezen wellicht de sleur, al staat daar baanzekerheid tegenover. Overigens is een vaste baan voor veel mensen een illusie geworden, want steeds minder werknemers krijgen een contract voor onbepaalde tijd. Een bijzondere vorm van werknemerschap is bij een detacheringbedrijf. Een (langdurig) contract met één baas die de werknemer uitleent aan steeds verschillende bedrijven. 'Hier is een bijzondere relatie tussen de werknemer en zijn of haar werkgever', zegt arbeids- en organisatiepsycholoog Brigitte Kroon.

Hoe detacheringwerknemers zich verbonden voelen met hun detacheerder hangt vooral af van het kennisnetwerk dat het detacheringbedrijf ze kan bieden en hun motieven om als flexwerker te werken.

Bij de Tilburg University legt Kroon de laatste hand aan haar proefschrift over bijzondere relaties tussen werknemer en werkgever. 'Mensen die worden gedetacheerd zijn vaak hoog opgeleid en hebben relatief veel mogelijkheden. Het bedrijf dat detacheert heeft feitelijk geen ander kapitaal dan zijn personeel en een zeer groot belang om ze te behouden. Maar de werknemers werken op verschillende locaties en de bedrijven waar ze gedetacheerd zijn, oefenen vaak een sterke aantrekkingskracht uit omdat zulke gespecialiseerde deskundigen gewild zijn. In zo'n atypische context is een ander human resource management nodig, dan in een meer traditionele organisatie.'

Een belangrijke handicap voor detachering-bedrijven is bijvoorbeeld dat het moeilijk is een band met zijn werknemers op te bouwen, omdat deze hun leidinggevende meestal slechts enkele keren per jaar zien. Bovendien hebben werknemers diverse redenen om bij een detacheringbedrijf te werken. Sommigen gaan voor de grote variatie in werk dat hun wordt geboden, anderen zien de detachering als tussenstap op weg naar een vaste baan. Die verschillende motivaties vereisen ook verschillende HR-strategieën, zo blijkt uit Kroons onderzoek bij 300 medewerkers en HR-professionals van een groot financieel detacheringbureau. Een firma die tien jaar bestaat, veel werft, maar ook ziet dat medewerkers snel weg zijn.

Kroon: 'De meeste HR-praktijken zijn toegesneden op mensen met een werkplek bij hun eigen werkgever. In deze detachering-sector hebben bijvoorbeeld inspraak en het bevorderen van de contacten met collega's en leidinggevenden niet veel zin als HR-instrument omdat medewerkers feitelijk op een ander plek werken dan bij hun eigen werkgever. Hoe detacheringwerknemers zich verbonden voelen met hun detacheerder hangt vooral af van het kennisnetwerk dat het detacheringbedrijf ze kan bieden en hun motieven om als flexwerker te werken. Onafhankelijke werknemers die de variatie in werk fantastisch vinden, gaan naar elders als het de detacheringorganisatie onvoldoende lukt leuke opdrachten te vinden.'

Dat wil niet zeggen dat de gedetacheerde werknemers geen ondersteuning wensen en dat de aard van die ondersteuning er niet toe kan bijdragen dat ze langer blijven. Ze hebben bijvoorbeeld behoefte aan coaching en een goede toegang tot het kennisnetwerk van het detacheringbedrijf. Bij problemen op de plaats van detachering hebben ze behoefte aan een buffer vanuit het detacheringbureau, die helpt de klappen op te vangen en helpt zoeken naar oplossingen. Kroon: 'Werknemers van detacheringbedrijven hebben ook behoefte aan opleidingen waaraan ze ook elders iets

hebben, die hun marktwaarde vergroten. Dus gecertificeerde opleidingen. Verder kunnen voor het versterken van de onderlinge binding terugkomdagen met interessante gastsprekers een goede optie zijn.' Kroon concludeert dat het altijd moeilijk voor detacheringbedrijven zal zijn mensen te behouden, maar dat het bieden van professionele ontwikkeling en professionele identiteit kan helpen. Ook benadrukt zij het belang van het vinden van een goede match tussen de wensen en aard van de individuele werknemer en het werk en het bedrijf waar ze worden gedetacheerd.

Ziekenhuis als aantrekkelijke werkgever

Contact: Judith van den Broek, MSc
E-mail: j.j.c.vdnbroek@uvt.nl

Technologische innovaties verspreiden zich in de samenleving volgens een vast patroon. Er zijn 'early adopters' die de innovatie als eersten omarmen. Pas als er een kritische massa is, verspreidt de nieuwe techniek zich verder, soms razendsnel. En het kan kort of lang duren voor die eerste massa voldoende groot is. Dat geldt, mutatis mutandis, ook voor niet-technologische innovaties binnen organisaties. HR-onderzoeker Judith van den Broek bestudeert in haar promotieonderzoek innovaties op het gebied van human resource management binnen Nederlandse ziekenhuizen. Zij is geïnteresseerd in het proces waarmee zulke veranderingen tot stand komen: waar komt het idee vandaan en hoe wordt het vervolgens omarmd binnen het ziekenhuis?

Vanuit het oogpunt van human resource management wordt anders aangekeken tegen de implementatie van innovaties dan vanuit het perspectief van patiënten.

Bijvoorbeeld de invoering van functiedifferentiatie, zoals het inzetten van nurse practitioners in plaats van medici, het anders inrichten van de polikliniek met bijvoorbeeld pluriforme teams, of het invoeren van e-learning in opleidingsziekenhuizen. Zij onderscheidt drie fasen: de diffusiefase, de adoptiefase en de implementatiefase. 'De eerste fase gaat erover hoe een bepaald idee het ziekenhuis binnen komt. Is het afgekeken van een ander ziekenhuis in het buitenland of in de regio? Is het idee opgedaan bij andere organisaties, bijvoorbeeld een busmaatschappij? Of komt het idee direct uit wetenschappelijk onderzoek?', zet Van den

Broek uiteen. 'Het is ook interessant te weten waarom men tot innovatie is overgegaan. Was dat toevallig, is er druk uitgeoefend van buiten of waren er interne problemen, die ingrijpen noodzakelijk maakten?'

De adoptiefase gaat meer over wanneer en hoe er wordt besloten innovaties op het gebied van het personeel in te voeren. Dikwijls komen ze van de HR-afdeling, maar of een idee de praktijk haalt, hangt af van de positie van die afdeling – wordt deze gesteund door de Raad van Bestuur? Daarbij zijn ook de motieven voor veranderingen van belang, gebeurt het bijvoorbeeld vanwege interne problemen of door de krachten in de arbeidsmarkt. De implementatiefase, ten slotte, gaat over de verspreiding en invoering van de innovatie binnen de organisatie en de remmende en stimulerende factoren daarvoor. In hoeverre ook wordt een innovatieve oplossing aangepast aan de specifieke organisatie van het ziekenhuis?

Van den Broek houdt kwalitatieve interviews en voert kwantitatief onderzoek uit. 'Ik heb geen vooropgestelde hypothese. Ik wil het onderzoek zo open mogelijk houden', zegt ze. 'Er is wel onderzoek gedaan naar methoden om de zorg in ziekenhuizen te verbeteren, maar dat gaat over human resource management en de rol van de factor arbeid. Ik kijk naar hoe je het personeel kunt sturen. Vanuit het oogpunt van human resource management wordt anders aangekeken tegen de implementatie van innovaties dan vanuit het perspectief van patiënten.' Van den Broek constateert dat er op dit terrein veel wordt gedaan rond functiedifferentiatie en e-learning, maar dat andere innovaties slechts moeizaam voet aan de grond krijgen. 'In Brabant hebben sommige gespecialiseerde ziekenhuizen in de topklinische zorg een talentenbank opgezet. Werknemers boven een bepaalde schaal kunnen zich daarbij opgeven voor uitwisseling binnen een kleine groep ziekenhuizen. Dat is opvallend, want de huidige trend is juist meer concurrentie tussen ziekenhuizen. Blijkbaar zien deze ziekenhuizen heil in samenwerking. Waarom? Deze samenwerking

lijkt positief uit te pakken voor het behoud van werknemers, die af en toe iets anders willen door bijvoorbeeld een halfjaar in een ander ziekenhuis te werken. Dat zijn interessante innovaties voor ziekenhuizen om een aantrekkelijke werkgever te blijven.'

Goed werkgeverschap en kwaliteit in ziekenhuizen

Contact: Dr. Monique Veld

E-mail: monique.veld@ou.nl

Publicatie: Veld, M., Paauwe, J., & Boselie, P. (2010).

HRM & strategic climates in hospitals:

Does the message come across at the ward level?

Human Resource Management Journal, 20(4), 339-356.

Veel ziekenhuizen hebben te maken met reorganisaties en fusies, de introductie van nieuwe bekostigingsstructuren en vormen van bezuiniging, een toenemende aandacht voor marktmechanismen en voor de keuzevrijheid van patiënten. Daarbij komt dat het aantrekken en vasthouden van goed personeel een steeds belangrijker vraagstuk is. Het beleid van ziekenhuizen moet er daarom op gericht zijn een goede werkgever te zijn voor het personeel en tegelijkertijd werknemers er toe zetten nieuwe werkwijzen te adopteren die worden verwacht van een moderne zorginstelling. Hoe ontwikkel je een HR-strategie die is gericht op deze twee aspecten, en hoe zorg je dat deze effectief is voor de verpleegkundigen en het ondersteunend personeel op de poliklinieken en verpleegafdelingen?

Slaagt een ziekenhuis er in een goed beeld van het klimaat in het ziekenhuis neer te zetten, dan gaan medewerkers positiever denken over dat klimaat en zijn ze meer betrokken.

'Er gebeuren veel goede dingen in de zorg, maar het personeelsmanagement heeft zich voorheen vooral gericht op administratieve processen. Nu probeert men de slag te maken naar een strategisch personeelsbeleid', zegt personeelwetenschapper Monique Veld, universitair docent strategisch HRM bij de Open Universiteit. 'Er zijn goede voorbeelden van ziekenhuizen die personeel van veraf aantrekken, dat er ook blijft werken omdat medewerkers trots zijn op hun ziekenhuis. Ze

zijn betrokken en ambassadeurs voor hun werkgever. Dat is belangrijk, omdat de zorg vaak in een negatief daglicht staat. Er moet hard gewerkt worden en de verdiensten zijn relatief gering.'

Veld onderzocht de betekenis en perceptie van HR-beleid in diverse Nederlandse ziekenhuizen door middel van documentanalyses, interviews en vragenlijsten. Haar eerste conclusie is dat het afdelingspersoneel grote verschillen ervaart in het HR-beleid. Zelfs als ziekenhuizen een strategisch en uniform beleid voeren, wordt dit niet als uniform ervaren in de hele organisatie. Daarnaast herkennen medewerkers niet altijd de belangrijkste organisatie-doelen op hun afdeling: kwaliteit van zorg, innovatie (het vernieuwen van methoden en zorgsystemen), veiligheid en efficiëntie, waarbij de kwaliteit van zorg bovenaan staat. Medewerkers ervaren op hun afdeling dat er vooral wordt gestuurd op de eerste drie doelstellingen en minder op efficiëntie. Veld: 'Dat is opvallend omdat je bij reorganisaties en bezuinigingen zou verwachten dat een efficiëntere werkwijze hoog in het vaandel staat. Wellicht is dat het geval op het niveau van managers, maar op de afdelingen zelf wordt efficiëntie niet altijd als een belangrijk strategisch doel herkend.'

In de praktijk kan een combinatie van HR-activiteiten worden ingezet belangrijke doelen aan medewerkers over te brengen. Veld: 'Het best werkt het inzetten van verschillende instrumenten voor dezelfde doelen. Dus naast trainingen op het gebied van patiëntbejegening en klantvriendelijkheid ook aandacht voor dit onderwerp in bijvoorbeeld het jaargesprek. Soms liggen doelen in elkaars verlengde, zoals kwaliteit en veiligheid van zorg, soms minder – bijvoorbeeld efficiëntie of het stimuleren van innovaties.' Een belangrijke conclusie is dat als een ziekenhuis er in slaagt een goed beeld van het klimaat in het ziekenhuis neer te zetten, medewerkers ook positiever gaan denken over dat klimaat en dat ze meer betrokken zijn. 'Ook voelen medewerkers zich meer betrokken als ze positief denken over het HR-beleid en zijn

ze tevredener en minder geneigd de organisatie te verlaten. Die grotere betrokkenheid voelen ze dan vooral bij hun afdeling, daarna bij het beroep dat ze uitoefenen en in mindere mate bij de organisatie, het ziekenhuis waar ze werken.' Dat blijkt in de zorg dus anders dan in bijvoorbeeld de financiële wereld. Een goed HR-beleid maakt bankemployee trots dat ze bij het bedrijf werken, en het maakt ze meer betrokken. Ze beschouwen hun bank als een merk. Veld: 'In ziekenhuizen is die betrokkenheid bij het totaal – bij het merk – minder gericht op het ziekenhuis, maar vooral op de afdeling en het beroep. Communicatie, jaargesprekken, training en ontwikkeling zijn in ziekenhuizen dus goede HR-instrumenten om strategische signalen over te brengen. Andere HR-instrumenten, zoals aandacht voor een betere balans tussen werk en privé, het ontwerpen van de functie zodat deze uitdagender of zinvoller wordt, de interne arbeidsmarkt voor bijvoorbeeld promotie of baan zekerheid zijn minder geschikt voor het overbrengen van strategische signalen. 'Deze combinatie van activiteiten heeft wel een positief effect op de betrokkenheid van werknemers en het uitdragen van goed werkgeverschap, maar minder op het bewustmaken van werknemers van het klimaat dat een ziekenhuis wil uitdragen. Om in de markt te kunnen concurreren als een organisatie die zowel goed is voor patiënten als voor haar personeel, hebben ziekenhuizen daarom beide HR-strategieën nodig.'

Ondernemers willen meer dan alleen geld verdienen

Contact: Drs. Josette Dijkhuizen
E-mail: info@josettedijkhuizen.nl
www.josettedijkhuizen.nl

Welke factoren bepalen het succes en het geluk van ondernemers? 'Veel onderzoek gaat over objectieve criteria voor succes, over wat ondernemers moeten doen om financieel succesvol te zijn. Maar in de praktijk gaat het daar feitelijk niet om', ontdekte management- en organisatie-wetenschapper Josette Dijkhuizen als ondernemer van De Zakencoach, een bedrijf dat ondernemers begeleidt. 'De belangrijkste drijfveren liggen in de subjectieve sfeer. Voor ondernemers is het belangrijk dat ze zich kunnen ontwikkelen en hun ambities, hun doel in het leven kunnen verwezenlijken.'

Het zelfstandig ondernemerschap zonder personeel stelt andere emotionele eisen dan het directeurschap van een bedrijf met honderd mensen in dienst.

In haar promotieonderzoek bestudeert Dijkhuizen de balans tussen wat het ondernemerschap vergt van een ondernemer, wat deze kan inzetten aan hulpmiddelen en wat het de ondernemer oplevert. Daarvoor gebruikt zij een combinatie van meetinstrumenten, die op deze wijze niet eerder is ingezet bij het meten van het succes van ondernemers. Ze benadert ruim 300 ondernemers en gebruikt daarbij als kader het Demands-Resources Model, dat ook wordt gebruikt voor werknemers om bijvoorbeeld hun kans op een burn-out te meten. Dijkhuizen: 'Een ondernemer is overal en altijd ondernemer. Dat is anders dan voor een manager in een bedrijf. Ondernemers hebben in die balans tussen *demands* en *resources* ook

andere opties dan managers. De inzet van steun van familie, compagnons en werknemers en de werklust kunnen misschien vergelijkbaar zijn, maar ondernemers zijn autonomer dan managers, hebben meer vrijheid en kunnen bijvoorbeeld zelf bepalen wanneer ze ergens aan werken of wat ze liever uitbesteden aan anderen. Er zullen ongetwijfeld ook verschillen zijn tussen de typen onderneming. Het zelfstandig ondernemerschap zonder personeel stelt bijvoorbeeld andere emotionele eisen dan het directeurschap van een bedrijf met honderd mensen in dienst.'

Er zijn ook verschillen in wat een ondernemer als succes ervaart. Uit eerdere studies blijkt dat vrouwen succes anders ervaren dan mannen. Zij hebben minder groeiambities en proberen werk en privéleven meer met elkaar in balans te brengen dan mannen, die weer meer statusgevoelig zijn dan vrouwen. Dijkhuizen: 'De beleving van het werk als ondernemer en het gevoel van tevredenheid hebben invloed op de beleving van het eigen (subjectieve) succes. In hoeverre bijvoorbeeld emotionele eisen, werktempo en werkhoeveelheid een rol spelen, is een belangrijk punt van onderzoek.'

'Daarnaast worden de "resources", de energiebronnen, meegenomen. Vrouwen hebben mogelijk andere energiebronnen dan mannen. Het kan zijn dat zij meer of anders gebruik maken van de steun van anderen, omdat mannen wat meer haantjes zijn. Ik bestudeer ook etnische verschillen tussen ondernemers. Mogelijk zijn er verschillen in de manier waarop diverse groepen hulp inroepen en hoe zij hun succes meten. Dat maakt mijn onderzoek ook interessant voor de overheid en het onderwijs. Als je weet wat diverse groepen ondernemers nodig hebben om succesvol te zijn, kun je ook verschillende programma's ontwikkelen die hen daarbij kunnen helpen.'

Het onderzoek van Dijkhuizen wortelt in de economie, maar ligt dicht aan tegen de psychologie. 'Het gaat ook over de relatie tussen werk en privé, en of een ondernemer voldoende kan herstellen. Het is belangrijk dat we zwart op wit krijgen wat ondernemers belangrijk vinden. Ik

kan nu al zeggen dat dat iets anders is dan alleen geld verdienen. De overheid is in haar beleid te veel gericht op geld en mist daardoor veel mogelijkheden zelfstandigen te ondersteunen op weg naar een succesvol ondernemerschap.'

Tussen sweatshop en fatsoenlijk werk in de landbouw

Contact: Drs. Brigitte Kroon

E-mail: b.kroon@uvt.nl

Publicatie: Kroon, B., & Paauwe, J. (2011).

Low wages, harsh work: Employment management structure, agency and change in Dutch agricultural firms. Paper presented at the Academy of Management Conference, San Antonio, USA.

Uitbuiting is ook een vorm van human resource management. De *sweatshops*, waar vaak illegale migranten laaggeschoold werk tegen een hongerloontje doen en de werknemers dikwijls ook niet vrij zijn te gaan en staan waar ze willen, zijn daar van een bekend voorbeeld. Als een groot bedrijf zijn werknemers slecht behandelt, is dat voorpagina-nieuws. Maar er zijn veel meer plaatsen waar op relatief kleine schaal laagbetaald en ongeschoold werk wordt gedaan en waar de HR-praktijken tegen het illegale aan zitten. Soms overschrijden ze zelfs die grens en worden werknemers bijvoorbeeld opgesloten en moeten ze hun paspoort inleveren, iets wat ook wel in Nederland gebeurt.

Sommige agrarische ondernemers voeren een professioneel HR-beleid, anderen rekruteren hun seizoenswerkers in de goede katholieke traditie van 'nabuurship', weer anderen organiseren hun personeel op een sweatshop-achtige en illegale wijze.

Brigitte Kroon is geïnteresseerd in hoe personeel wordt gemanaged in bedrijven met vooral laagbetaald en ongeschoold werk. In 2010 sprak ze over arbeid met de eigenaren van 27 ondernemers in de land- en tuinbouw, zoals telers van paprika's, asperges, champignons, broccoli, bloemen en klimop. Kroon observeerde werkprocessen, interviewde werkgevers, sprak waar mogelijk met werknemers en bevroeg hen met vragenlijsten – in zowel het Nederlands als het Pools.

'De bedrijven waren wel bereid met mij praten over arbeid, omdat ze dat als een groot

probleem ervaren. Ik ben buiten de oogsttijd gekomen en heb open gevraagd hoe ze omgingen met de grote hoeveelheid arbeid die in korte tijd moet worden gedaan.' zegt arbeids- en organisatiepsycholoog Kroon. 'Wat doe je om mensen binnen te krijgen, aan het werk te zetten en te behouden? En wat doe je voor hen als werkgever? Ze bleken diverse strategieën toe te passen. Sommige ondernemers hebben alles zeer professioneel geregeld en voeren een HR-beleid, anderen rekruteren hun seizoenswerkers in de goede katholieke traditie van "naberschap" en weer anderen organiseren hun personeel op een sweatshop-achtige en illegale wijze.' Uit de 27 bedrijven selecteerde Kroon er 19 op grond van hun vergelijkbaarheid in het soort werk (ongeschoold), de marktomstandigheden (prijzen onder druk) en het soort werkprocessen (arbeidsintensief). Tien bedrijven typeerde zij als 'slechte' werkgevers. De overige investeerden ieder op hun manier op meer positieve wijze in hun personeel.

Kroon: 'Het was opvallend hoe verschillend de twee groepen werkgevers hun aanpak rechtvaardigden. Zo zagen de "slechte" werkgevers de werkvergunningen als een manier om werknemers te verplichten het hele seizoen op hun bedrijf af te maken. Een werkvergunning is immers gebonden aan één onderneming. De betere werkgevers probeerden werkers te binden door beter in te spelen op wat zij zochten, bijvoorbeeld door meer werkzekerheid te bieden door het seizoen kunstmatig op te rekken, zodat ze het hele jaar werk konden bieden, en ook vaker vaste contracten.' Het systeem van werkvergunningen kan sweatshops in de hand werken, constateert Kroon. 'Veel arbeiders komen uit het Oostblok. De Polen hebben geen werkvergunning nodig en kunnen daardoor voor de beste aanbieder kiezen. Roemenen en Bulgaren hebben wel een werkvergunning nodig en komen door een gebrek aan opties vaker terecht in sweatshop-achtige arbeidsomstandigheden.' Andere agrarische bedrijven zetten vooral in op de motivatie van hun seizoenswerkers, door ze

bijvoorbeeld extra's als gratis huisvesting te bieden, door moeite te doen de taal te spreken, of door op een creatieve manier vast werk te bieden. Kroon: 'In de agrarische sector heeft een enorme schaalvergroting plaatsgevonden. Bedrijven zijn in areaal meer dan verdubbeld en hebben veel meer personeel nodig. Ze zoeken altijd mensen, maar door de seizoensproductie varieert de vraag sterk. Voor individuele bedrijven, zeker als ze klein zijn, blijkt het uitermate moeilijk te investeren in goed personeelsbeleid. De krachten bundelen, is een mogelijke oplossing. Er zijn voorbeelden van bedrijven die als collectief mensen in dienst nemen en hen vervolgens over de bedrijven laten rouleren al naargelang het werk. Werkgeversorganisaties en de overheid kunnen goed werkgeverschap reguleren door regels te stellen en daarmee een ondergrens te garanderen. Mijn les uit dit onderzoek is dat je met modellen als *best practices* en *high performance* niet zoveel kunt in deze context, maar dat je wel ondergrenzen aan de arbeidsomstandigheden kunt stellen, zoals in de ILO-richtlijn voor *decent work*. Een mooi resultaat van dit onderzoek is de introductie van een keurmerk van de werkgeversorganisatie in de land- en tuinbouw voor bedrijven die goed bezig zijn met mens en milieu. Goed werkgeverschap is daarvan een van de pijlers.'

Dienstverleners trainen tegen emotionele uitputting

Contact: Dr. Michal Biron

E-mail: m.biron@uvt.nl

Publicatie: Biron, M., & Van Veldhoven, M.

(in press). Emotional exhaustion

and performance in service jobs:

The moderating role of psychological

flexibility. *Human Relations*.

Dienstverlening vereist bijzondere vaardigheden van werknemers. Ze moeten klantgericht en vriendelijk zijn, zelfs al voelen ze zich niet goed, hebben ze een conflict met hun werkgever, of haalt een klant hun het bloed onder de nagels vandaan. Serviceverleners moeten hun gevoelens in overeenstemming proberen te brengen met een gezichtsuitdrukking en het lichamelijke gedrag die het publiek van hen verwacht. Dat blijkt emotioneel belastend en een risicofactor voor slechte werkprestaties en burn-out. Hoe werknemers hun emoties reguleren, blijkt bepalend of ze de eisen van hun werk als emotioneel uitputtend ervaren.

Hoe werknemers hun emoties reguleren, blijkt bepalend of ze de eisen van hun werk als emotioneel uitputtend ervaren. De ene techniek kost minder energie en is ondersteunender dan de andere.

Met sommige technieken voelen ze zich leeggezogen, andere methoden lijken juist weinig energie te kosten en werknemers te helpen adequaat te reageren in moeilijke situaties met klanten.

'Er zijn manieren te zorgen dat je specifieke emoties laat zien en andere emoties vermijdt die horen bij de rol die het bedrijf en klanten van je verwachten', zegt Michal Biron van de universiteit van Haifa, Israël, die als postdoc bij HR-Studies werkte. Twee van die technieken zijn relatief veel onderzocht: het diepe acteren (*deep acting*) en het oppervlakkige acteren (*surface acting*). Bij diep acteren reguleren mensen hun emoties niet kunstmatig, maar

voelen ze deze ook echt; onder het motto: glimlach en je gaat je beter voelen. Zo versterken ze hun positieve gevoelens en verminderen hun negatieve gevoelens. Tegelijkertijd realiseren ze zich dat de gevraagde emoties nu eenmaal bij het werk horen en richten ze zich sterk op dat werk. Ze hebben relatief weinig last van de rol die ze spelen en laten hun emoties niet al hun energie opvreten. Bij oppervlakkig acteren onderdrukt de medewerker de emoties die hij of zij voelt en simuleert de emoties die door de werkgever verlangd worden. Beide typen van regulatie onderdrukken of vervormen ongewenste emoties, zodat ongewenste gedachten en gevoelens onder controle blijven. Beide technieken zijn daarom psychisch inspannend en doen een beroep op hulpbronnen die nodig zijn om emotioneel belastende taken te verrichten.

'Er zijn ook andere manieren om emoties te reguleren en daar is nog maar weinig onderzoek naar gedaan', zegt Biron. 'Bijvoorbeeld de psychologische flexibiliteit. Daarvoor hoef je je emoties niet actief te reguleren, zodat deze techniek minder vermoeiend is dan deep of surface acting. Een belangrijk onderdeel van psychologische flexibiliteit is acceptatie (acceptance). Daarmee leer je emoties te accepteren, al zijn die negatief, en je te concentreren op doelgericht gedrag. Die psychologische flexibiliteit vermindert de noodzaak te worstelen met interne gedachten en emoties.' Biron geeft het voorbeeld van een bankbediende en diens woedende klant. Met oppervlakkig acteren veinst de bediende een glimlach en kalm gedrag terwijl hij van binnen kookt van frustratie; bij diep acteren gebruikt de bank-employé kalmeringstechnieken zodat hij zich ook werkelijk kalm voelt. De energie die nodig is voor het managen van de eigen emoties kan in de weg staan van het helpen van de lastige klant. Een psychologisch flexibele werknemer accepteert de situatie, is zich bewust van zijn frustratie en begrijpt dat deze tijdelijk is. Hij hoeft dus geen emoties te onderdrukken of te reguleren en doet gewoon wat er moet gebeuren: de klant helpen.

Biron onderzocht bij ruim 150 medewerkers van diverse non-profit organisaties in de dienstverlening hun welzijn en werkprestaties en hoe zij hun emoties reguleren. De werknemers vulden vragenlijsten in en hielden een dagboekje bij. 'Werknemers die psychologische flexibiliteit toepassen in plaats van de andere twee technieken zijn minder uitgeput en worstelen minder met de eisen die het werk aan hen stelt. Hun werk leidt niet tot emotionele uitputting. Het effect is positief', concludeert Biron. 'Deep acting heeft geen effect, terwijl surface acting een negatief effect heeft op emotionele uitputting en het gevoel van zwaarte van het werk.' Hoe mensen omgaan met emoties is een karaktertrek, die net als gedrag is ingesleten. Toch valt psychologische flexibiliteit te leren en te trainen, zegt Biron. 'Er bestaan specifieke trainingen. Er is nog heel weinig onderzoek naar gedaan, wel weten we dat een paar dagen trainen al veel kunnen verbeteren wat betreft welzijn, psychische vermoeidheid en prestaties. We denken dat zulke training binnen organisaties ertoe kan leiden dat werknemers minder uitgeput raken en zich meer op hun werk kunnen concentreren.'

Stimuleren van topprestaties van basketballers

Contact: Dr. Christopher Harris

E-mail: c.m.harris@uvt.nl

Publicatie: Wright, P. M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994).

Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5, 301-326.

Christopher Harris weet alles van basketbal. Voor hij in de zomer van 2010 naar Tilburg kwam, heeft de Amerikaanse HR-onderzoeker zich geworpen op de geheimen achter het succes van teams met topsporters. Hoe kunnen coaches, in feite een bijzonder soort HR-managers, het beste halen uit hun spelers? Is het mogelijk om basketballers zo te sturen dat zij hun kennis, vaardigheden, ambities en talent zo inzetten dat zij samen met hun teamspelers komen tot het juiste gedrag en tot prestaties op zeer hoog niveau? 'Het management van een basketbalteam doet feitelijk niets anders dan topmensen met de juiste eigenschappen selecteren en ze trainen', zet Harris uiteen.

Basketballspelers en coaches met het hoogste human capital presteren het best. Naarmate teamspelers langer met elkaar spelen is er een betere onderlinge coördinatie en presteren ze ook beter.

'Wat daar gebeurt, geldt ook voor andere bedrijfstakken waar grote prestaties worden verwacht van topmensen, zoals in ziekenhuizen en binnen de industrie.' Universitaire basketbalteams in de Verenigde Staten zijn in dit verband een goed onderzoeksonderwerp, omdat de spelers die worden gerekruteerd bij hun selectie een notering krijgen op een schaal van 1 tot 5 wat betreft hun vaardigheden en potentie. Dat wordt gedaan door een nationale rekruteringsdienst, zodat de scores onderling vergelijkbaar zijn. Door het optellen van de scores van de individuele spelers kan iets worden gezegd over de potentie van het hele

team van 15 spelers. Daarnaast is er heel veel informatie beschikbaar over het gedrag van individuele spelers in de diverse wedstrijden. Die teamstatistieken, zoals het aantal punten dat een speler tijdens een wedstrijd scoort, de rol die hij heeft bij de voorbereiding van een score, of hoe vaak hij op een cruciaal moment de bal verliest, worden bijgehouden door de National Collegiate Athletic Association (NCAA). Natuurlijk houdt de NCAA ook het percentage winners en de ranking van de teams bij. Harris heeft de prestaties geanalyseerd van 350 mannenteams uit de NCAA-competitie van 2006-2007 en die in verband gebracht met de potentie van de spelers en de tijd dat diverse spelers met elkaar hebben samengespeeld in hetzelfde team.

‘Onze hypothese was dat spelers en coaches met het hoogste *human capital* het best presteren. En dat naarmate teamspelers langer met elkaar spelen er een betere onderlinge coördinatie is en ze ook beter presteren’, zegt Harris. ‘Dat blijkt inderdaad waar te zijn. We hopen te kunnen bewijzen dat dit ook in andere sectoren het geval is. Dat als je de juiste mensen rekruteert en ze traint om het juiste gedrag te vertonen, dat ze dan beter presteren. Dit was een unieke situatie, omdat van de basketbalspelers objectieve gegevens bekend zijn over zowel hun vaardigheden als hun prestaties. We zijn nu bezig met een vergelijkbaar onderzoek in ziekenhuizen, waarbij we de kennis en vaardigheden van werknemers proberen te koppelen aan hun prestaties. Daarvoor is helaas geen onafhankelijke partij beschikbaar, maar moeten we vertrouwen op het oordeel van managers.’ Harris denkt dat dit onderzoek laat zien dat het voor de prestatie van een organisatie belangrijk

is zowel aandacht te besteden aan een goede selectie van medewerkers op hun kennis, mogelijkheden en vaardigheden als aan het bieden van training en mogelijkheden het juiste gedrag te vertonen. ‘Als je goed geselecteerde medewerkers de kans geeft op de juiste manier te presteren, zullen ze dat ook doen’, concludeert Harris.

HRM multinationals toesnijden op mondiaal speelveld

Contact: Elaine Farndale

E-mail: farndale@uvt.nl

Publicatie: Farndale, E., Paauwe, J., Morris, S. S., Stahl, G. K., Stiles, P., Trevor, J., & Wright, P. M. (2010).

Context-bound configurations of corporate HR functions in multinational corporations around the globe. *Human Resource Management, 49(1)*, 45-66.

Het human resource management van internationale bedrijven met buitenlandse vestigingen, zoals multinationale ondernemingen, is dikwijls bijzonder. Doordat zo'n onderneming vestigingen in diverse landen heeft, hebben de personeelsmanagers ook te maken met de wensen van werknemers en met culturen die per land aanzienlijk kunnen verschillen. Aan de andere kant hebben bedrijven ook behoefte aan een uniform beleid omdat personeel inzetbaar moet zijn op verschillende locaties en ondernemingen ook een 'waarde' willen uitrusten naar (potentiële) werknemers en consumenten.

Naarmate een vestiging losser is van het hoofdkantoor richt het lokale HRM zich meer naar de lokale cultuur en de plaatselijke filosofie rond de relatie tussen werknemer en werkgever.

Er zijn bedrijven waar het personeelsbeleid en de ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers binnen het bedrijf relatief strak worden geregeld vanuit het hoofdkantoor. Andere multinationals hebben een veel lossere structuur en leggen het zwaartepunt van het human resource management bij de lokale vestigingen. 'Als je op lokaal niveau moet doen wat het hoofdkantoor zegt, is er minder ruimte voor lokaal human resource beleid dan bij een onderneming waar het hoofdkantoor een minder *hands on* beleid voert', zegt onderzoeker Elaine Farndale van de Pennsylvania State University in de Verenigde Staten, die vier jaar in Tilburg werkte en daar nu een kleine aanstelling heeft. In een groot project, dat begon in 2004,

bestudeerde Farndale met een internationale groep onderzoekers bij 18 transnationale firma's hoe uitstekend beleid rond human resource management eruit ziet. Wat werkt wel en wat werkt niet, waren de basisvragen, en wat is de beste structuur voor human resource management binnen een bedrijf dat actief is in verschillende landen?

'In dit onderzoek hebben we gekeken naar afhankelijkheid en onafhankelijkheid, en dan vooral naar wat er gebeurt als een bedrijf overgaat van het ene naar het andere business-model. Naarmate een vestiging losser is van het hoofdkantoor richt het lokale human resource management zich meer naar de lokale cultuur en de plaatselijke filosofie rond de relatie tussen werknemer en werkgever. Dan is de politieke invloed van het hoofdkantoor ook veel minder.'

Er zijn door Farndale en haar collega's ook voorzichtige stappen gezet te komen tot een typologie voor het ontwerp van human resource management (proactief, lerend, reactief en waardegedreven) in relatie tot de mate waarin subvestigingen afhankelijk van het hoofdkantoor zijn. De bevindingen kwamen voor Farndale niet als een schok. 'De uitkomsten waren niet onverwacht, maar dit is nooit eerder zo in detail onderzocht bij zo veel verschillende bedrijven in zo veel verschillende landen. Er is relatief weinig onderzoek dat specifiek kijkt naar de HR-functie, de nadruk ligt vaker op de praktische kant. Veel modellen die worden gebruikt in het onderzoek en bij de toepassing van human resource management zijn statisch. Ze gaan uit van een gecentraliseerde organisatie, of juist van een decentraal georganiseerd firma. Maar bedrijven zijn meestal in voortdurende

verandering onder invloed van een dynamische wereld, dus verandert ook de HR-structuur van de onderneming. Uit dit onderzoek blijkt dat het verstandig is met je HR-beleid te anticiperen op veranderingen die in de onderneming gaande zijn of zijn te verwachten.'

Het verband tussen ongelijkheid, diversiteit en prestatie

‘Onderzoek naar het management van diversiteit combineert al mijn liefdes in de wetenschap’, zegt Marloes van Engen. ‘Ongelijkheid, diversiteit, man-vrouw-verhoudingen op het werk, sociaalpsychologische relaties, invloed van cultuur en effecten van beleidsmaatregelen...’ De afgestudeerde sociaalpsycholoog met een minor in de cultuur- en godsdienstpsychologie, die ooit communicatiewetenschappen doceerde en promoveerde op seksverschillen en leiderschapstijlen, werkt sinds 2002 bij HR-Studies Tilburg.

Belangrijke vraag van het onderzoek dat zij begeleidt is of iemands achtergrond en persoonlijke kenmerken en de aard van de organisatie invloed hebben op de samenwerking binnen een bedrijf of organisatie. Ofwel, hebben ongelijkheid en diversiteit invloed op de samenwerking en de prestatie van werkteams en uiteindelijk op die van de organisatie? Daarbij komt niet alleen de invloed van diversiteit in bijvoorbeeld sekse, leeftijd, cultuur, vaardigheden en achtergrond aan bod wat betreft de prestaties, maar ook de invloed van verschillen op loopbaan, de relatie tussen werk en thuis en de vraag of een ‘familievriendelijke cultuur en praktijk’ een organisatie beter doen functioneren. Van Engen: ‘In de loop van de geschiedenis zien we dat de term “ongelijkheid” een wat negatieve klank heeft gekregen, doordat het begrip onderwerp is van tegenstellingen rond het al dan niet krijgen van gelijke kansen en de ermee samenhangende positieve discriminatie. Voor- en tegenstanders hebben zich ingegraven. De huidige dominante tendens is nu te spreken over “diversiteit”, het positief benoemen en bewerkstelligen van een melange aan werknemers in teams en organisaties omdat dit beter zou zijn voor de prestaties. Dat is maar de vraag.’

Tegenstrijdige hypothesen over diversiteit van werkteams

In de discussie over het effect van diversiteit in werkteams en organisaties zijn twee tegenstrijdige clusters van hypothesen dominant. Diversiteit zou goed zijn voor de prestatie doordat er meerdere perspectieven, talenten en visies aanwezig zijn, waardoor besluitvorming en prestaties verbeteren. ‘Dat is echter vooral gunstig bij criteria voor prestaties die te maken hebben met innovatie en creativiteit. Als je te maken hebt met

routineachtige prestaties, zoals aan een lopende band, dan heb je niet zo veel aan die diversiteit', zegt Van Engen. 'Daarnaast zijn er theorieën die ervan uit gaan dat mensen vooral gelijkgestemden opzoeken, omdat ze zich daarbij senang voelen. Divers samengestelde teams brengen daardoor lastige aspecten met zich mee, zoals gebrek aan sociale cohesie en onzekerheid, die de prestaties juist remmen. Beide theorieën blijken waar te zijn, en of diversiteit gunstig of ongunstig uitpakt, hangt daarom af van de aard van het werk, het soort organisatie en hoe mensen diversiteit beleven. Op teamniveau spelen andere processen en kunnen dus andere uitkomsten zijn dan op organisatieniveau.'

In het bestaande teamonderzoek wordt nauwelijks rekening gehouden met de context van zo'n team, constateert Van Engen. De omstandigheden op het werk staan immers niet op zichzelf, maar zijn verbonden met de samenleving. Mensen nemen bijvoorbeeld bestaande stereotypen vanuit de samenleving mee naar het werk, waar deze invloed kunnen hebben op hun gedrag en functioneren. Zo hebben verschillende verwachtingen over de rol van mannen en vrouwen een effect op het samenwerken in een team, en maakt het uit of slechts één teamlid 'afwijkend' is van de rest of dat meerdere mensen in een team dat zijn. Van Engen: 'Die aspecten, zoals verwachtingen over mannen en vrouwen, brengen wij nu in in het teamonderzoek. Bijvoorbeeld het fenomeen dat mensen zich door bepaalde verwachtingen en stereotypen onzeker kunnen voelen en zich minder assertief gedragen, waardoor de teamprestaties achteruit gaan.'

Individuele arbeidsdeals kunnen gevoel van ongelijkheid opwekken

In het licht van diversiteit en gelijkheid is het interessant te onderzoeken welke HR-maatregelen het best werken om werknemers zich gewaardeerd te laten voelen en de organisatie zo goed mogelijk te laten presteren. Is het diversiteitsbeleid gericht op het bieden van gelijke kansen voor iedereen? Bijvoorbeeld door goed te kijken of de selectieprocedures wel eerlijk zijn en de salarissen voor iedereen gelijk zijn bij dezelfde inzet en prestaties. Of moet je juist de andere kant op met een diversiteitsbeleid dat er vooral op is gericht alle mensen verschillend te behandelen, omdat verschillende mensen verschillende behoeften en mogelijkheden hebben? Van Engen: 'In de praktijk blijken organisaties beide te doen, terwijl de effecten zeer verschillend zijn.'

Er is nu bijvoorbeeld veel aandacht voor maatwerk, voor *i-deals*, waarbij iemands arbeidsvoorwaarden individueel worden afgestemd met de leidinggevende – een persoonlijke deal. Dat is prachtig, want iedereen heeft zijn of haar eigen behoefte. Maar het nadeel is dat dit ongelijkheid creëert en jaloezie opwekt. In sommige culturen, zoals de Aziatische, is bescheidenheid een deugd en daar voelen werknemers zich ongemakkelijk als ze een *i-deal* moeten afsluiten. En dat geldt ook voor vrouwen. Van Engen: 'Zelfs aan universiteiten is het *not done* dat vrouwen hard onderhandelen over hun salaris. Als ze dat doen heeft dat andere negatieve consequenties. Het is interessant dat je met je personeelsbeleid aan de ene kant verschil wilt maken, maar aan de andere kant juist gelijkheid wilt creëren.'

In de praktijk kennen organisaties drie perspectieven op diversiteit en

zijn er ook drie typen van HR-beleid gericht op diversiteit. Het eerste perspectief is het voorkomen van ongelijkheid en discriminatie. Het tweede perspectief is dat van een lerende organisatie waarin iedereen zich thuis voelt, waar duizend bloemen kunnen bloeien en mensen voortdurend van elkaar leren. Het derde perspectief heeft meer te maken met het hebben van diversiteit in de toegang tot mensen en markten. Op diversiteit gericht HR-beleid kan gericht zijn op het trainen van werknemers in het herkennen van stereotypen en hoe ze daarmee moeten omgaan. Het diversiteitbeleid kan er ook op gericht zijn mensen uit een sociaal isolement te halen en deel te laten nemen aan netwerken binnen de organisatie. Ten slotte kan het beleid ook zijn gericht op de verantwoordelijkheid van de organisatie om fte's in te zetten; om de diversiteit in kaart te brengen, op de agenda te houden, mensen verantwoordelijk te maken en cijfers te genereren. 'In Amerikaans onderzoek blijkt dat laatste beleid het best te werken om diversiteit in alle lagen van je organisatie te bewerkstelligen', constateert Van Engen. 'Het sturen van werknemers op training om te leren omgaan met stereotypen kan zelfs averechts werken.'

Ilse Harings, manager Kenniskern Personeel & Organisatie, Amphia Ziekenhuis, Breda:

'Human Resources Studies is belangrijk voor ons ziekenhuis vanwege onze behoefte aan academisch geschoolde HR-medewerkers. De Tilburgse studie is de enige Nederlandse academische opleiding personeelsbeleid. HR-Studies is vooral ook interessant vanwege het onderzoek dat we samen met hen doen. Er is veel HR-onderzoek gedaan bij multinationals, maar ziekenhuizen kennen een andere dynamiek. Human resources zijn voor ons ongelooflijk belangrijk omdat mensen van wezenlijk belang zijn in onze organisatie. We verwachten niet alleen gedrevenheid van onze werknemers,

ze moeten ook multidisciplinair kunnen samenwerken en hun vak uitstekend verstaan. Tussen die passie voor het vak en de vakinhoudelijke ontwikkeling is soms een spanning. Het is belangrijk te weten hoe je daarmee omgaat en welke HR-interventies werken. Hoe je een goede werkgever bent en kunt concurreren met andere grote werkgevers in een krappe arbeidsmarkt. Daar helpt HR-Studies ons mee. Er zijn veel universiteiten die onderzoek voor ons zouden kunnen doen, maar in Tilburg kunnen we voor het eerst het onderzoek zelf mede bepalen. We hebben er alle vertrouwen in dat dit de komende jaren zal worden voortgezet.'

Het effect van diversiteit hangt af van de context

Wat betreft de samenstelling van teams en prestaties is de HRM-wetenschap het afgelopen decennium een stuk verder gekomen, stelt Van Engen. Zo blijkt de mate waarin diversiteit gunstig of ongunstig uitpakt erg afhankelijk te zijn van zowel werkgerelateerde aspecten, zoals de complexiteit en de aard van het werk, als van aspecten die groepsprocessen op gang brengen die de potentie van diversiteit onderuit halen. Er kunnen bijvoorbeeld conflicten ontstaan die opeens iemands identiteit op de voorgrond plaatsen, zoals sekse, nationaliteit en geloof. Dat kan gebeuren door cognitieve fenomenen, zoals rolopvattingen over mannen en vrouwen. Maar dat kan ook komen door zaken die samenhangen met gebeurtenissen in de samenleving, waardoor mensen zich bedreigd

voelen in hun identiteit. De aanval op de *Twin Towers* is daarvan een duidelijk voorbeeld wat betreft het islamitische geloof, maar het kan ook ontstaan tussen hbo'ers en academici door maatschappelijke discussies over verschillen in de waarde van hbo en universitair afgestudeerden. Identiteit is een lastig fenomeen omdat mensen zowel behoefte hebben ergens bij te horen (inclusiviteit) als ook anders te zijn (exclusiviteit). Uiteindelijk gaat het om de optimale balans in een team tussen voldoende overeenkomst (gelijkheid) en voldoende verschil (diversiteit). 'We zijn nu bezig met een aardverschuiving in het onderzoek op dit gebied', denkt Van Engen. 'Want in de literatuur over diversiteit en prestatie tot nu toe wordt veronachtzaamd dat het belangrijk is dat de manier waarop mensen in een team inschatten waar de expertise ligt aan enkele voorwaarden voldoet. Hun inschatting van wie de expert is, moet niet alleen accuraat zijn, ze moeten die keuze ook legitiem vinden en die expertise moet ook stabiel aanwezig zijn.' Van Engen noemt als voorbeeld een team dat zich buigt over financiële kwesties. De econoom in het team zal al snel als deskundige worden beschouwd, maar als blijkt dat de psycholoog veel meer verstand van financiën heeft, ontstaat er verwarring. Dat geldt ook voor de aanwezigheid van ervaren medewerkers in een zorgteam, die in een team meer ruimte krijgen dan de (ervarings)deskundige op het terrein van bijvoorbeeld opvoeding in Chinese gezinnen. 'Teamleden brengen hun stereotype denkbeelden mee over wie welke expertise heeft. Daardoor is het voor teams vaak moeilijk te herkennen waar de echte expertise zit. Een man zal bijvoorbeeld veel eerder worden geaccepteerd als een deskundige op wiskundig gebied dan een vrouw. Omdat men wiskunde nu eenmaal beschouwt als een manning.'

Familievriendelijke cultuur heeft effect op alle werknemers

Uiteindelijk gaat het erom hoe de gevonden effecten beïnvloed kunnen worden met HR-beleid, benadrukt Van Engen. 'Het effect van diversiteitbeleid is in Nederland moeilijk te onderzoeken. In de Verenigde Staten is diversiteitbeleid binnen organisaties al langer geleden afgedwongen en daardoor goed te onderzoeken, in Nederland doen de meeste organisaties op dit moment maar wat. De verhoudingen tussen werk en privé zijn hier wel goed te onderzoeken. Zo blijkt dat een familievriendelijke cultuur binnen een organisatie haar weerslag ook heeft op werknemers zonder kinderen. Het personeel is dan in het algemeen meer bevlogen en gaat een stapje verder voor de organisatie dan als er geen familievriendelijke cultuur heerst. Die cultuur is overigens belangrijker dan het werkelijke aanbod van werk-thuis-arrangementen, zoals de mogelijkheid flexibel te werken, thuis te werken en te telewerken. Interessant is dat mannen, voor het daadwerkelijk gebruik maken van zulke regelingen, vooral steun zoeken bij hun collega's, terwijl dat bij vrouwen vooral afhangt van de steun van de leidinggevende. Dat betekent dus dat je ook hier verschillende accenten in HR-activiteiten zou kunnen leggen. Ik zie wel dat de kennis die we de afgelopen decennia in de wetenschap vergaard hebben, langzaam maar zeker terechtkomt in de praktijk van het bedrijfsleven, maar we zijn er nog lang niet.'

Vooroordelen en stereotypen soms beter voor teamprestatie

Contact: Drs. Hans van Dijk

E-mail: j.vandijk1@uvt.nl

Publicatie: Van Dijk, H., Van Engen, M. L., & Van Knippenberg, D. (in press).

Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Als mensen samenwerken, presteren ze het meest. Teams zijn steeds vaker divers van samenstelling: vrouwen en mannen, allochtonen en autochtonen, teamleden van verschillende achtergronden. Die diversiteit in teams is goed voor de prestaties, want verschillen zijn positief en leveren meer inzichten op. Nee, zeggen anderen, diversiteit is juist negatief, want mensen snappen elkaar dan minder of helemaal niet, hanteren vooroordelen en zijn minder aardig tegen elkaar.

Mensen die samenwerken, vergelijken zich met elkaar. Doordat men probeert vast te stellen of anderen beter of slechter presteren, ontstaat automatisch een impliciete hiërarchie in status.

'Bijna twee decennialang hebben onderzoekers zich geconcentreerd op die twee theorieën. Maar dat onderzoek is gedomineerd door een normatieve benadering, feitelijk door politiek en idealistisch gedram', zegt organisatiewetenschapper, toegepast ethicus en psycholoog Hans van Dijk, werkzaam als promovendus bij de Tilburg University. 'Men is bij het streven naar positieve discriminatie, businesscases voor diversiteit en het uitgangspunt dat mensen gelijk zijn, vergeten dat er belangrijke statusprocessen tussen mensen spelen. Als mensen samenwerken, zijn er altijd vergelijkingsprocessen gaande. Men vergelijkt zich met anderen en probeert vast te stellen of die beter of slechter presteren dan de persoon zelf. Zo ontstaat automatisch een impliciete hiërarchie in status. Daarbij zijn ook vooroordelen over

mannelijke en vrouwelijke taken betrokken. Mensen zijn zich dan onbewust van hun eigen gedrag, dat ze zich bijvoorbeeld zelfverzekerd of juist dom gedragen.'

Hierover bestaat veel literatuur in de sociologie en de sociaalpsychologie, weet Van Dijk. Maar zulke fenomenen zijn nog nauwelijks bestudeerd in de organisatiepsychologie. Het voordeel van een divers team hangt bijvoorbeeld af van de complexiteit van de uit te voeren taak. Hoe complexer deze is, hoe meer voordeel een divers samengesteld team biedt. Ook hangen de prestaties van een team af van degene die de prestatie meet. Beoordeelt iemand vanuit het team dat zelf, dan blijken er nauwelijks verschillen tussen divers samengestelde teams en meer homogene teams. Maar meet iemand van buiten het team de prestaties, dan worden diversiteit in etniciteit, leeftijd en geslacht dikwijls negatief beoordeeld.

'We komen er nu pas langzamerhand achter hoe je de prestaties van teams in relatie tot diversiteit goed moet meten', zegt Van Dijk, die zelf onderzocht hoe teams van mannen en vrouwen complexe wiskundige vraagstukken oplossen. 'Wiskunde wordt gezien als een mannentaak. Mannen in een team geven zich dan impliciet een hogere status dan vrouwen. Bij het herkennen van emoties is dat precies andersom, dat wordt gezien als een vrouwen-eigenschap. Als de status van de mensen in een team overeen komt met hun vaardigheden op dat terrein, dan zijn teams productiever dan wanneer dat niet klopt. Status beïnvloedt dus productiviteit. Degene met de hoogste status bepaalt hoe het werk wordt gedaan. Als iemand onterecht een hoge status heeft, daalt de productiviteit.'

Zo geeft een hogere leeftijd extra status, maar dat wil niet zeggen dat een oudere ook het meeste verstand van wiskunde heeft. Daardoor raken jongeren gefrustreerd en ontstaan suboptimale teams en organisaties, stelt Van Dijk. 'Het lastige is dat stereotypen heel nuttig kunnen zijn, maar in de sociale wetenschappen zijn ze taboe. Het aanhouden van stereotypen is moeilijk te verkopen, vooral ook omdat ze

soms niet kloppen. Dus leren we mensen minder te kijken naar sociale stereotypen, meer naar individuen. Het dilemma is dat het aanhouden van stereotypen de prestaties van teams kan verhogen, terwijl we niet kunnen zeggen: laten we ons maar aan de bestaande stereotypen houden, want dat gaat het best. De aard van stereotypen is ook afhankelijk van de cultuur waar iemand uit komt. In Azië, bijvoorbeeld, bepaalt leeftijd in zeer belangrijke mate iemands status, in het Westen is dat minder. Ik zou heel graag het effect van stereotypen en status op teamprestaties onderzoeken vanuit een cross-cultureel perspectief.'

Meer zichtbaarheid van vrouwen in hogere functies

Contact: Dr. Inge Bleijenbergh

E-mail: i.bleijenbergh@fm.ru.nl

Publicatie: Bleijenbergh, I., Van Engen, M.,
Schulte, L., & Blonk, E. (2010).

Vrouwen naar de top: Van multimethode-onderzoek
naar aangrijpingspunten voor genderbeleid.

Tijdschrift voor Human Resource Management,
13(4), 86-109.

Vrouwen hebben minder toegang tot hogere functies, worden lager ingeschaald en verdienen minder dan mannen in een gelijkwaardige functie. Ook het College van Bestuur van de Tilburg University was ontevreden over het geringe aantal vrouwelijke universitaire hoofddocenten en hoogleraren en vroeg een onderzoek naar de oorzaken daarvan. Inge Bleijenbergh, socioloog en universitair docent managementwetenschappen bij de Radbouduniversiteit Nijmegen, voerde het kwalitatieve deel van deze studie uit. Het personeelsbeleid en de personeelsgegevens van alle vijf faculteiten van de Tilburg University werden geanalyseerd en er werden interviews gehouden.

Wetenschappers onderschatten de capaciteiten en prestaties van vrouwen ten opzichte van mannen. Zo schatten zij het aantal publicaties van vrouwen, en vooral van moeders lager dan het feitelijk is.

'We hebben gekeken naar de verhoudingen tussen mannen en vrouwen, de cultuur op de faculteit, het beleid en de ervaringen met het combineren van werk en privéleven', zegt Bleijenbergh. 'Onze analyses hebben we voorgelegd aan de mensen die we hebben geïnterviewd en aan de diverse afdelingshoofden en daarover hebben we stevige discussies gehouden. Het commentaar hebben we meegenomen in ons rapport en onze aanbevelingen voor het College van Bestuur in 2008.' Het gaat om een maatschappelijk thema dat nog steeds actueel is, vindt Bleijenbergh. 'Alle universiteiten willen hun talenten maximaal

benutten. Nu is 56 procent van de afstudeerders vrouw, twintig jaar geleden was dat de helft. Maar het aantal vrouwelijke hoogleraren is slechts 15 procent, het aantal vrouwelijke universitaire hoofddocenten is 25 procent en universitair docenten 35 procent. Het is dus niet een kwestie van wachten tot de verhoudingen zijn bijgetrokken; er moet echt beleid zijn.' Een van de dingen die de onderzoekers opviel, was de negatieve beeldvorming over vrouwen in de wetenschap, die in de praktijk niet blijkt te kloppen. Eerder onderzoek onder wetenschappers laat bijvoorbeeld zien dat de capaciteiten en prestaties van vrouwen in vergelijking met mannen worden onderschat – zowel hun loopbaanambities als hun prestaties. Leidinggevendenden schatten bijvoorbeeld het aantal publicaties van hun vrouwelijke staf en vooral van moeders lager dan het aantal publicaties feitelijk is. Ook blijkt er geen tot nauwelijks evidentie te zijn voor moeilijkheden bij het combineren van werk en zorg als verklaring van de ondervertegenwoordiging van vrouwen.

Het grote aandeel (wat oudere) mannen in hogere academische posities is de belangrijkste oorzaak van de zogenoemde 'masculiniteit van normen'. Daarin gelden fulltime werk, overwerk en een 24/7-beschikbaarheid als standaard om te kunnen voldoen aan het beeld van de ideale wetenschapper. En onderwijs wordt lager gewaardeerd dan onderzoek. De masculiniteit van de normen manifesteert zich ook in de mate waarin het management outputnormen voor publicaties hanteert. Bleijenbergh: 'Indertijd werd iedereen, ongeacht hun werktijd, beoordeeld op basis van absolute output – het aantal publicaties per jaar – in plaats van op basis van relatieve output – het aantal publicaties in de tijd die beschikbaar is voor onderzoek. Dat heeft een negatief effect op wetenschappers die ziekte-, ouderschaps- of zwangerschapsverlof hebben genomen. Als outputnormen wel worden gecorrigeerd voor zulk verlof, zouden vooral vrouwelijke wetenschappers, maar ook mannelijke onderzoekers met zorgtaken, over meer onderzoekstijd beschikken, wat ze in staat zou stellen meer te publiceren. We adviseerden

een onderzoeksabbatical voor vrouwen na een zwangerschap, zodat ze een half jaar lang alleen onderzoek kunnen doen. Zo investeer je in vrouwen en wetenschappers met zorgtaken!' Ook verkleinen gesloten werving- en selectieprocedures de kansen van vrouwelijke kandidaten doordat vrouwen minder deel uitmaken van formele en informele netwerken. En de afwezigheid van vrouwen in selectiecommissies verkleint de kansen van vrouwen geselecteerd te worden. 'Belangrijk is ook dat de afwezigheid van vrouwen zichzelf versterkt', benadrukt Bleijenbergh. 'Vrouwen zien geen rolmodellen en worden bevestigd in het idee dat ze niet hogerop kunnen komen. Leidinggevendenden spelen een belangrijke stimulerende of remmende rol en vrouwen zijn voor hen nogal eens onzichtbaar. Het blijkt ook dat als de doorstroom van personeel meer is gebaseerd op de individuele prestaties van de werknemers dan op vrijgekomen formatieplaatsen, vrouwen vaker doorstromen naar hogere functies. Onze aanbevelingen zijn overgenomen door het Tilburgse College van Bestuur en het percentage vrouwen aan de Tilburg University neemt langzaam toe.'

Vooroordelen belemmeren combineren arbeid en zorg

Contact: Dr. Marloes van Engen

E-mail: m.l.vengen@uvt.nl

Publicatie: Van Engen, M. L., Vinkenburg, C. J.,
& Dikkers, J. D. (in press).

Sustainability in combining career and care:
Challenging normative beliefs about parenting.
Journal of Social Issues, 68(4).

Vrouwen en mannen verschillen van elkaar wat betreft hun manier van leiderschap en ook wat betreft het succes dat ze hebben. Vrouwen zijn, vergeleken met mannen, over het algemeen iets meer zogenaemde 'transformationele leiders' – leiders die weten hoe ze hun medewerkers zo kunnen stimuleren en motiveren dat ze het beste uit zichzelf halen. Maar binnen een organisatie stromen ze niet goed door naar de top. Sociaalpsycholoog bij HR-Studies Marloes van Engen onderzoekt de relatie tussen sekse, leiderschap, loopbanen en het combineren van arbeid en zorg.

Beoordelaars kiezen voor een managersfunctie liever een vrouw die vier dagen in de week wil werken, dan voltijds. Dit vanwege normatieve opvattingen over het ouderschap.

'Uit ons onderzoek onder het personeel van de Tilburg University blijkt dat mensen meestal verwijzen naar de combinatie van arbeid, zorg en het moederschap als antwoord op de vraag waarom vrouwen minder goed doorstromen. Inderdaad werken in Nederland drie van de vier vrouwen parttime, terwijl dat voor slechts één van elke zes mannen geldt', zegt Van Engen. Maar onder professionals is dat een zeer vertekend beeld, vervolgt ze. 'Op onze eigen universiteit bijvoorbeeld werken vrouwen gemiddeld slechts 1,5 uur minder dan mannen, en moeders 3 uur en vaders 2,5 uur minder dan het gemiddelde. Bovendien publiceren vrouwen en mannen met kinderen gemiddeld meer dan anderen. Ze gaan dus efficiënter met hun tijd om.' Die opvatting over sekse en arbeid weerspiegelt

de maatschappelijke opvattingen over gender – de rolmodellen volgens welke mannen en vrouwen zich behoren te gedragen. Van Engen en collega's van de Vrije Universiteit Amsterdam hebben een aantal sollicitatiebrieven voorgelegd aan een kleine honderd werknemers van diverse financiële instellingen. Zowel aan directeuren en managers als aan niet-managers. De (pseudo)sollicitanten waren mannen en vrouwen met twee kinderen. Ze boden zich aan voor een voltijdfunctie en hadden een partner die drie dagen per week werkte, of ze wilden zelf vier dagen per week werken, terwijl hun partner ook vier dagen werkte. In opleiding, werkervaring en andere kenmerken verschilden de sollicitanten niet van elkaar. Waren de kandidaten geschikt voor een hogere managementfunctie en hoe werd hun niveau van ambitie, betrokkenheid, loyaliteit en beschikbaarheid beoordeeld?

Van Engen: 'De beoordelaars vonden een parttime werkende man niet zo geschikt voor de baan. Ook vonden ze een voltijds werkende vrouw minder geschikt voor de managementfunctie. Ze kozen wel vrouwen die zelf, net als hun partners, vier dagen per week wilden werken. Dus ondanks dat men voor een managementfunctie vaak vindt dat deze alleen voltijds kan worden vervuld, vond men voltijds werkende vrouwen minder geschikt. Het gaat hier dus om normatieve opvattingen over het ouderschap. Dat was ook al gebleken uit een Amerikaanse studie. Daaruit blijkt dat vrouwen geen slechte moeders worden gevonden als ze gaan werken uit economische noodzaak, maar wel als ze dat doen omdat ze werken leuk vinden.'

Van Engen constateert dat het conflict tussen arbeid en zorg in de praktijk veel kleiner is dan vaak wordt aangenomen. Zo blijkt dat het bij ouders met werk feitelijk vaak wel goed gaat als wordt gekeken naar tijd, gedrag en energie. Er zijn wel conflicten, maar de combinatie van zorg en arbeid levert ook energie op. 'Er is een normatieve visie op het ouderschap', herhaalt Van Engen. 'Uit dagboekstudies blijkt bijvoorbeeld dat werkende moeders meer tijd met

hun kinderen doorbrengen dan moeders die niet werken. Flexibel en parttime werk helpt bij het combineren van arbeid en zorg, en om gezond en betrokken in het werk te staan. Tenminste als ouders daar zelf voor kiezen. Wordt het afgedwongen omdat het de werkgever goed uitkomt, dan kan het juist leiden tot gezondheidsklachten en burn-out.'

Van Engen bepleit meer wettelijke en organisatorische mogelijkheden waarvan ouders echt gebruik kunnen maken in plaats van er last van te hebben. 'Ik heb gezien dat wetenschappers die gebruik maakten van hun recht op zorgverlof werden gekort op hun onderzoek omdat ze minder zouden presteren. Terwijl de hele organisatie in feite profijt heeft van zulke regelingen. De overheid vreest een arbeidstekort, maar wil je arbeid en zorg duurzaam combineren, dan moeten er meer mogelijkheden voor komen. Het is lastiger de opvattingen over ouderschap te veranderen. Als ouders hun kinderen andere rolmodellen laten zien, blijken die vaak ook te kiezen voor andere vormen voor het combineren van arbeid en zorg'

Ouderen als restpost van HR-beleid

Contact: Prof. dr. René Schalk

E-mail: m.j.d.schalk@uvt.nl

Publicatie: Schalk, R., & Van Veldhoven, M. (2010).

Moving European research on work

and ageing forward: Overview and agenda.

European Journal of Work and Organizational

Psychology, 19(1), 76-101.

In veel landen neemt het beroep op ouderen om langer door te werken toe. In Nederland zijn de mogelijkheden voor vervroegde uittreding (vut) afgeschaft ten gunste van een verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Ouderen moeten langer productief blijven; de knop moet worden omgezet. 'Vanuit het perspectief van het human resource management zijn ouderen altijd gerelateerd geweest aan problemen. Ze waren te duur, werkten niet meer zo hard, ze waren vaker ziek. Wat moest je ermee? Ze waren vaak in de praktijk al afgeschreven, dat is nu niet meer zo' zegt Tilburg University-hoogleraar ouderenbeleid René Schalk.

HR-activiteiten gericht op behoud van werknemerscapaciteit, zoals functioneringsgesprekken en flexibele arbeidsvoorwaarden, motiveren oudere werknemers meer om langer door te werken dan HR gericht op ontwikkeling en opleiding.

'Althans in theorie' gaat Schalk verder. Want nog steeds is het voor iemand die na zijn of haar 55^{ste} wordt ontslagen moeilijk een nieuwe baan te vinden. De kansen voor jongeren zijn nog steeds veel groter dan die voor ouderen. Er is geen acute krapte op de arbeidsmarkt, er zijn bijvoorbeeld genoeg werknemers uit Oost-Europa. Dus welk HR-beleid moet je nu voeren om ouderen langer dan voorheen binnen te houden, langer bevolgen te laten doorwerken?' Schalk en masterstudent Marijn van IJssel Smits onderzochten hoe bijna 300 vijftigplussers in drie bedrijven de HR-activiteiten beleefden, en of er een relatie was tussen die beleving, hun

gevoel van bevrogenheid en hun wens langer door te werken. De nadruk bij HR-activiteiten lag in dit onderzoek op het ontwikkelen van de medewerkers, het benutten van hun capaciteiten, het behoud van arbeidscapaciteit en het ontzien van mensen. De door de werknemers ervaren HR-activiteiten blijken positief gerelateerd te zijn aan de bevrogenheid van de vijftigplussers en hun intentie door te blijven werken. Ook is er een positief verband tussen de mate van bevrogenheid van werknemers en hun bereidheid om door te werken. Schalk: 'Wat betreft de HR-activiteiten blijken vooral activiteiten die zijn gericht op het behoud van werknemerscapaciteit het best te werken op de motivatie van werknemers langer door te werken. Dat zijn bijvoorbeeld functioneringsgesprekken, flexibiliteit in de arbeidssituatie en flexibele arbeidsvoorwaarden. Activiteiten gericht op de ontwikkeling en opleiding van werknemers hebben minder positieve invloed op de motivatie van ouder personeel.'

Deze resultaten komen niet als een complete verrassing, zegt Schalk, die benadrukt dat er tot nu toe nog maar weinig onderzoek is gedaan naar technieken om de motivatie van oudere werknemers te verhogen. Er zijn dus wel degelijk technieken die kunnen zorgen dat vijftigplussers langer doorwerken. 'We weten al langer dat mensen die met pensioen gaan graag actief blijven', zegt Schalk. 'Een behoorlijk aantal van de groep vijftenzestigplussers die officieel met pensioen is gegaan, is heel actief. Ook in betaalde functies, zoals als adviseur, in het onderwijs en als trainer en coach. Bovendien is meer dan de helft van de vijftenzestigplussers actief in het vrijwilligerswerk. We hebben altijd gedacht dat dit veel minder was. Dit geldt

overigens niet alleen voor de hoger opgeleiden, ook lager opgeleide ouderen doen allerlei, betaalde, klusjes in bijvoorbeeld het huis en de tuin. Er bestaan zelfs uitzendbureaus voor vijftenzestigplussers. Die doen het zeer goed omdat ouderen vaak in deeltijd willen werken en flexibel zijn wat betreft hun inzet.'

Job crafting in het zicht van het pensioen

Contact: Dr. Dorien Kooij

E-mail: t.a.m.kooij@uvt.nl

Publicatie: Kooij, T. A. M., De Lange, A. H., Jansen, P. G. W., Kanfer, R., & Dikkers, J. S. E. (2011).

Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 32(2), 197-225.

Naarmate de leeftijd van werknemers vordert, veranderen hun motivatie en visie op het werk. Oudere werknemers hebben in het algemeen minder perspectief op promotie en het is voor hen moeilijk van baan te veranderen. Werk kan voor hen routine worden, waardoor hun motivatie vermindert. Als een verandering van functie niet tot de mogelijkheden behoort, kan de motivatie van oudere werknemers worden opgekrikt door de intrinsieke waarde van hun werk te veranderen. Bijvoorbeeld door hun autonomie te vergroten, hun meer interessante klussen toe te spelen of hun in de gelegenheid te stellen hun ervaring in te zetten om anderen te helpen. Dit *job crafting* is sinds de lancering van het begrip in 2001 een steeds grotere hype aan het worden.

Oudere werknemers die nog een relatief lange arbeidstoekomst zien, gebruiken job crafting om meer uitdagende taken naar zich toe te trekken, waardoor ze meer bevlogen zijn en beter presteren.

Job crafting behelst kleine aanpassingen aan de functie, zoals het afstoten van minder leuke taken, het accepteren van aantrekkelijk werk en het op een andere manier tegen het werk aankijken – zo kan een vuilnisman vinden dat ie andermans rommel moet opruimen, maar ook het gevoel hebben dat ie bijdraagt aan een betere samenleving. Dit job crafting kunnen de medewerkers vooral zelf, maar het kan ook worden gestimuleerd van uit het human resource management.

Bedrijfseconoom en universitair docent Dorien Kooij onderzoekt dit job crafting bij oudere werknemers. 'Al zegt de leeftijd van een werknemer niet zoveel', stelt Kooij. 'Net als de biologische leeftijd van iemand niet altijd overeenkomt met diens kalenderleeftijd, zo wordt de leeftijd in het werk ook bepaald door andere factoren dan iemands werkelijke leeftijd. Zo spelen levensfase en carrièrefase een rol, maar ook hoelang iemand al bij een bedrijf zit en of de werknemer een lange of korte toekomst voor zich ziet.' De onderzoekers gebruiken het begrip *future time perspective* (FTP), een sociaalpsychologisch begrip dat komt uit het algemenere ouderenonderzoek, dat hier specifiek op werkrelaties wordt toegepast. De relatie tussen werkprestatie en leeftijd blijkt af te hangen van het *future time perspective* van werknemers.

Kooij heeft bijna 300 werknemers van een Nederlandse universiteit drie jaar lang gevolgd en hen elk jaar een vragenlijst laten invullen op de thema's *future time perspective* en *job crafting*. Daarnaast heeft zij hun gevraagd hun eigen prestaties als werknemer te beoordelen, hun mate van bevologenheid en of ze nog (veel) langer zouden willen doorwerken. Kooij vond een indirect verband tussen een open *future time perspective* aan de ene kant en meer prestatie en bevologenheid aan de andere. 'Het interessante is dat veel werknemers bezig zijn met *job crafting*, maar dat mensen die een *open-ended* FTP hebben, die dus nog een lange toekomst zien, hun baan zo sturen dat ze meer kansen hebben op het verwerven van kennis, bijvoorbeeld door meer uitdagende taken naar zich toe te trekken en daardoor meer bevologen zijn en beter presteren. Werknemers met een beperkte FTP sturen hun werk zo dat ze hun emoties beter kunnen regelen, bijvoorbeeld door het aantal lastige klussen te verminderen. Opvallend genoeg leidt dat laatste tot een vermindering van hun motivatie te blijven werken. Het lijkt erop dat deze werknemers al afscheid van hun werk aan het nemen zijn en zich wellicht meer richten op zaken buiten hun werk.'

Het is dan ook goed dat HR-afdelingen zich er bewust van zijn dat werknemers niet alles passief aannemen van de organisatie, maar actief zelf hun baan aanpassen, meent Kooij. 'Dat heeft ook positieve effecten en zou door een goed human resource management beïnvloed kunnen worden. Door aandacht te geven aan wat mensen nog graag willen in hun baan, kun je hun tijdsperspectief beïnvloeden. Bijvoorbeeld door oudere werknemers de gelegenheid te bieden hun kennis aan jongeren over te dragen, in plaats van hen het gevoel te geven dat met hun kennis niets meer kan worden gedaan. Naarmate het toekomstbeeld van een werknemer beperkter is, zou het werk zich meer moeten richten op zaken die zij echt belangrijk vinden. Dat is zeker zo als de pensioengerechtigde leeftijd omhoog gaat naar 67 jaar. Dan wordt het zaak mensen van wie de "baan-baan-mobiliteit" gering is aan het werk te houden.'

Model voor diversiteit in jeugdzorg en welzijnszorg

Contact: Dr. Renée de Reuver

E-mail: r.s.m.dereuver@uvt.nl

Publicatie: De Reuver, R. S. M., & Can, M. (2012).

Management van diversiteit in de jeugdzorg:

Een onderzoek bij jeugdzorg en jeugd
welzijnsinstellingen in Noord Brabant.

ZonMw-rapportage *Academisch werkplaats*
'Diversiteit in het jeugdbeleid'.

Diversiteit in organisaties en bedrijven is belangrijk omdat ook de samenleving divers is. Organisaties die niet over een gemêleerd personeelsbestand beschikken, hebben moeite met het bereiken, communiceren en verlenen van diensten aan diverse groepen in de samenleving. Een berucht voorbeeld daarvan is de jeugdzorg, die moeite heeft allochtone jongeren op tijd in hulptrajecten te krijgen. Anders dan autochtone jongeren die vaak al eerder bij de jeugdzorg worden aangemeld, komen migranten vaak pas via justitie in aanraking met deze instantie. Dus pas als ze een strafbaar feit hebben begaan.

Vaak denken managers en hulpverleners dat ze goed bezig zijn wat diversiteit betreft en beoordelen ze zichzelf als een progressieve organisatie; na een quick scan valt dat dikwijls tegen.

'Personeelsbeleid is een belangrijk middel die jongeren eerder in zorg te krijgen', meent sociaal- en organisatiepsycholoog Renée de Reuver, onderzoeker bij HR-Studies. Zij onderzocht de etnisch-culturele diversiteit in twee jeugdzorgorganisaties en twee welzijnsorganisaties in Eindhoven en Tilburg en legde deze langs de meetlat wat betreft hun beleid, hun personeelsorganisatie, hun organisatie van werk en deskundigheid, hun toegankelijkheid voor cliënten en hun relaties met het veld. Met het door De Reuver en haar collega's ontwikkelde model, dat organisaties en activiteiten indeelt in monocultureel, multicultureel en intercultureel, is het mogelijk diverse aspecten snel te beoordelen en een organisatie

adviezen voor verbetering te geven. In grote lijnen komt het erop neer dat een monoculturele organisatie, die een monocultureel beleid voert, alleen maar in staat is tot hulpverlening, slagkracht en bereikbaarheid die monocultureel zijn. Dat wil zeggen dat er geen structurele aandacht is voor specifieke culturele maatschappelijke groepen, dat de aanpak en het aanbod voor iedereen hetzelfde is, de toegankelijkheid voor specifieke groepen laag is, dat er weinig gezamenlijk met het veld wordt ontwikkeld aan specifieke zorg en dat er geen specifieke werving van personeel onder specifieke doelgroepen is. Bij een multiculturele organisatie is er wel meer aandacht voor specifieke groepen, maar slechts beperkt – bijvoorbeeld alleen voor Turkse en Marokkaanse cliënten. In een interculturele organisatie is de aandacht voor cultuurverschillen de norm in beleid en praktijk (van management tot hulpverleners), wordt voortdurend geleerd van bestaande verschillen en is er intensief overleg met diverse groepen in het veld over specifieke bereikbaarheid en hulptrajecten.

‘Een *quick scan* op de diverse gebieden bij de vier organisaties bracht grote verschillen aan het licht, maar wekte ook verbazing bij de instellingen’, zegt De Reuver. ‘Men was verbaasd dat het personeelsbeleid en de oriëntatie van de instelling invloed hebben op de hulpverlening. Vaak dachten managers en hulpverleners dat ze goed bezig waren en beoordeelden ze zichzelf als een progressieve organisatie, maar bleek dat bij nader inzien toch tegen te vallen.’ Op grond van haar model komt De Reuver tot een aantal aanbevelingen, dat de interculturaliteit van een organisatie kan bevorderen. Dat begint met het opnemen van interculturele doelen in de beleidsplannen en in de kwaliteitscriteria van de organisatie, en het creëren van draagvlak daarvoor – ook via de ondernemingsraad en andere gremia binnen de organisatie. Praktisch is ook het instellen van een diversiteitmanager die het mandaat van de directie heeft. De Reuver: ‘Binnen het human resource management zijn er ook maatregelen die de interculturaliteit van de organisatie bevorderen.

Je kunt beginnen met in kaart te brengen wat je binnen de organisatie hebt aan allochtone medewerkers en cliënten. Hoewel dat formeel niet mag, is het wel goed te weten waar je als organisatie staat en of dat in overeenstemming is met de gewenste doelstellingen. Bij de personeelsselectie mag ook niet worden geselecteerd op vertegenwoordigers van specifieke culturele of etnische groepen, maar bij de werving kan daaraan wel extra aandacht worden gegeven. Deze kan bijvoorbeeld sterker worden gericht op allochtone gemeenschappen of ook geschieden via contacten met hbo- en mbo-opleidingen. Het is wel mogelijk specifiek personeelsbeleid voor culturele groepen te voeren, zodat ze bijvoorbeeld meer zijn vertegenwoordigd in het management. Ook bij de beoordeling van medewerkers kan rekening worden gehouden met hun interculturele competentie.’

Het model dat De Reuver en haar collega's hebben ontwikkeld is geschikt voor toepassing op nationaal niveau, benadrukt ze. ‘Er gebeurt wel veel op het terrein van multi- en interculturaliteit, maar tot nu toe waren er nog geen modellen vanuit het perspectief van het personeelsbeleid. Ook de mogelijkheid om organisaties te scannen op hun plaats tussen mono- en intercultureel is nieuw.’

Conflicten tussen werk en familie in Pakistan

Contact: Sumaiya Syed, MSc

E-mail: s.syed@uvt.nl

Publicatie: Syed, S., Freese, C., & Schalk, M. J. D.

(in press). Work-family conflict in South Asia:

The case of Pakistan. *Personnel Review*.

De combinatie van arbeid en privéleven geeft dikwijls conflicten die stress veroorzaken. Daarbij gaat het meestal om de combinatie van een baan en de zorg voor kinderen, oudere ouders en familieleden. Hoe groot dat conflict is, is afhankelijk van culturele aspecten. De ene cultuur kijkt anders aan tegen het combineren van werk en gezin, van arbeid en zorg, dan de andere. Maar ook de demografische omstandigheden zijn van belang, bijvoorbeeld het aantal vrouwen dat werkt of de grootte en de aard van de gezinnen. Sumaiya Syed, master human resource management, onderzoekt de conflicten die werknemers ervaren in haar geboorteland Pakistan.

In Pakistan rukt het kerngezin op. Daardoor krijgen jongeren minder steun van familie bij zorgtaken en lijden vooral zij onder het conflict tussen werk en de zorg voor hun gezin.

'In Pakistan neemt het aantal vrouwelijke werknemers snel toe en is er een verschuiving van het systeem van *extended families* naar het *nuclear family* systeem. Bovendien is er een sterke privatisering van voormalige staatsinstellingen gaande. Dat heeft consequenties voor de manier waarop mensen omgaan met de combinatie van werk en privé.'

In sommige sectoren, zoals het Pakistaanse bankwezen, is er al een traditie van human resource management en kan de onderzoekster beschikken over informatie over *job satisfaction* van bankemployeees, daarnaast houdt Syed interviews met werknemers. Een van de meest

opvallende zaken is dat in Pakistan weinig gewerkt wordt met gestandaardiseerde contracten. Zo weten bijvoorbeeld bankemployeés vaak niet hoe lang ze moeten werken. Dat kan van 9 uur 's ochtends tot 7 uur 's avonds zijn, maar net zo goed tot 9 uur 's avonds. 'De werklast is meestal zwaar. En het salaris en andere voordelen die uit het werk voortvloeien, zijn in Pakistan vaak niet geregeld in het contract', stelt Syed. 'Er is een enorme communicatiekloof tussen werknemer en werkgever en zij bekijken en beoordelen hun relatie vanuit twee verschillende gezichtshoeken.'

Zowel mannen als vrouwen komen daardoor in conflict met de zorg voor hun gezin. Maar het zijn vooral jongeren die lijden, omdat het kerngezin oprukt onder Pakistaanse jongeren. Daardoor ontvangen ze minder ondersteuning van familieleden bij hun zorgtaken. 'Dat is anders dan vroeger en die sociale veranderingen drukken vooral op de schouders van jongeren', constateert Syed. 'Bovendien is een kerngezin in Pakistan niet hetzelfde als een kerngezin in Nederland. Culturele aspecten en normen en waarden geven extra problemen. Bijvoorbeeld de genderrol van de gezinsleden en de grotere multiculturele rol die van hen wordt verwacht. Daardoor ontstaan extra spanningen in de relatie tussen werk en privé. Hierdoor en door de lange werkdagen, denken veel jongeren met een gezin erover te stoppen met werken.'

Naast kwalitatief onderzoek maakt Syed ook gebruik van kwantitatieve gegevens uit vragenlijstonderzoek bij enkele honderden werknemers in de Pakistaanse bankensector. Uiteindelijk wil ze antwoord krijgen op de vraag hoe conflicten tussen werk en gezin de houding ten opzichte van het werk beïnvloeden. Daarbij maakt ze een cross-culturele vergelijking tussen de situatie bij banken in Pakistan en in Nederland. De promovendus onderzoekt niet alleen het probleem van werk-privé-relaties, maar probeert ook oplossingen aan te dragen voor knelpunten. 'Dit soort HR-onderzoek is nogal nieuw in Pakistan', zegt Syed.

'Vooral als het gaat om het psychologisch contract, zoals wij dat onderzoeken. Ik wil mijn onderzoek gebruiken om veranderingen in het beleid te bewerkstelligen. Daarom ga ik ook naar Pakistan om mee te werken aan de invoering van zulke veranderingen.'

Personeelsontwikkeling: leren op het werk

Leren en het ontwikkelen van personeel hebben een hoge vlucht genomen. Werknemers moeten zich immers voortdurend scholen en ontwikkelen om mee te kunnen in de steeds veranderende werkomgeving. Die aanhoudende mogelijkheid tot ontwikkeling is een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde geworden voor de werknemer die zijn kansen op de arbeidsmarkt wil vergroten en zijn waarde wil verhogen. Dat levenslang leren is steeds vaker ook een eis van de werkgever die verwacht dat de kennis en vaardigheden van zijn werknemers bij de tijd zijn. 'De technieken om personeel te scholen en te ontwikkelen komen uit de onderwijskunde. *HR development* heeft zich dan ook lange tijd gericht op het organiseren van cursussen. Maar of de werknemer, de afdeling of de prestaties op de werkvloer erdoor verbeterden, was onzeker', zegt Rob Poell, hoogleraar Personeelsontwikkeling in Tilburg.

'Bij personeelsontwikkeling kijkt men inmiddels veel verder dan alleen naar het aanbod aan cursussen, ook bijvoorbeeld naar kenmerken van de organisatie, de betrokkenheid van de baas en de motivatie van de werknemer. De grote verandering van de afgelopen jaren is dat men zich heeft gerealiseerd dat ontwikkeling niet alleen via een cursus of een opleiding plaatsvindt, maar dat werknemers ook op de werkvloer kunnen leren, bijvoorbeeld door iets aan een ervaren collega te vragen.' Zelfs als een training binnen het bedrijf wordt gegeven, is het maar de vraag wat werknemers ervan gaan toepassen, constateert universitair hoofddocent Marianne van Woerkom, die samen met Poell cursussen geeft en onderzoek doet op het gebied van *Human Resource Development*. 'Inmiddels is duidelijk geworden dat het werk de plek is waar mensen veel kunnen leren doordat ze er concreet mee bezig zijn. Ze kunnen er van hun collega's leren, doordat ze andere taken op zich nemen of doordat de leiding hen meer laat participeren, bijvoorbeeld door hun te laten meedenken over hoe het werk beter kan.'

Bedrijfscertificaat minder interessant dan algemeen diploma

Leren hoeft niet altijd intentioneel te zijn, waarbij het de bedoeling is dat de werknemer leert, zoals bij een cursus of het volgen van een opleiding. Door niet-intentioneel leren of sociaal leren kunnen werknemers eveneens vaardigheden en kennis opdoen. Bijvoorbeeld als ze nieuwe taken op zich nemen, of wanneer ze in een uitwisseling met een andere organisatie ervaren dat er diverse oplossingen zijn. Poell: 'Opvallend is dat uit onderzoek blijkt dat als werknemers op hun werkplek meer mogelijkheden tot leren hebben, ze ook daadwerkelijk meer leren. Ze verbinden wat ze leren meer met wat ze in hun werk of in hun leven willen bereiken.'

Samenvallen van belangen werknemers en managers

Training en opleiding van werknemers komen vaak voort uit de wens van de organisatie. In de praktijk blijken de resultaten daarvan tegen te vallen. Dat is begrijpelijk als de organisatie vergeet te kijken naar wat mensen zelf willen leren.' Werknemers moeten zich in hun werk vaak conformeren aan wat de managers willen. Bij leren liggen de verhoudingen anders. Als wat de leiding wil niet past bij wat de werknemers willen, komen ze niet opdagen voor een cursus, luisteren ze niet naar de docent, of doen ze in hun werk niets met wat ze hebben geleerd. Slechts tot op zekere hoogte kunnen de belangen van werknemers en managers samenvallen; het is zeker niet zo dat de neuzen altijd in dezelfde richting staan, waarschuwt Poell. 'Voor veel werknemers is het minder interessant als ze iets moeten leren dat alleen te gebruiken is binnen het bedrijf waar ze werken. Voor hen is een cursus die een module is van een algemeen erkend diploma interessanter dan een bedrijfscertificaat. Dat diploma maakt hen meer waard op de arbeidsmarkt. Een organisatie wil dat misschien juist niet omdat men vreest dat werknemers daardoor eerder zullen weggaan naar een andere organisatie.'

Meer en beter leren door eigen initiatief

Hoe gemakkelijk leren op de werkplek is, hangt ook af van de organisatie van afdelingen, teams en het werk zelf. Vaak is dat hiërarchisch van karakter. 'Als je het leren op de werkplek wilt versnellen, heeft wellicht een andere organisatie van teams en werk de voorkeur', zegt Van Woerkom. 'Een mogelijkheid is te werken met zelfsturende teams die worden begeleid door een coach die het team helpt bij het leren van fouten, het oplossen van conflicten en het optimaal benutten van de sterke punten van ieder teamlid.' Daar kun je als firma ook op sturen. Als een organisatie bijvoorbeeld flexibiliteit belangrijk vindt, kan deze ook werknemers en teams flexibeler maken en flexibeler inzetten door opleiding en leren op de werkplek. Van Woerkom: 'Er is een relatie tussen de aard van het werk en de organisatie van het werk. Daarbij kun je denken aan leergemeenschappen, leer-werkgemeenschappen en *communities of practice*, waar professionals op basis van hun gedeelde interesses en belangen informatie met elkaar uitwisselen, vaak ook via sociale media. Uit eerder onderzoek blijkt dat gemeenschappen die op eigen initiatief van de deelnemers tot stand zijn gekomen beter functioneren dan vergelijkbare

groepen die zijn ingesteld door het management. Naarmate organisaties meer vanzelfsprekend opereren in zulke samenwerkingsverbanden wordt de kans groter dat er op alle niveaus verbetering optreedt en wordt geleerd.'

Hein Knaapen, Global Head of HR, ING:
'Ik heb zelf organisatiepsychologie in Tilburg gestudeerd voordat Personeelwetenschappen bestond, en heb 20 jaar bij Unilever en 6 jaar bij KPN gewerkt, en sinds kort bij ING. Als HR-directeur van de Iglo-Moragroep heb ik sinds 1996 contact met HR-Studies, wat geïntensiveerd is met de komst van Jaap Paauwe, die goede ideeën en een uitstekend netwerk heeft. Ik geef er ook wel colleges, krijg stagiaires en heb hun afgestudeerden aangenomen. Deze mensen kunnen zich meten met het beste deel van de studentenpopulatie

in dit vakgebied. Ze zijn goed tot zeer goed. HR-Studies is er in geslaagd uitstekende studenten op te leiden, die niet alleen kennis hebben, maar ook talent en vooral een zeer goede ambitie. Ik zie niet meer de traditionele, van mensen houdende personeelswerkers, een stigma waarvan wij ons in de HR hebben moeten bevrijden. Ze zijn veel zakelijker en bewijzen het HR-vak een grote dienst. Collega's van andere afdelingen in onze firma, zouden ze ook graag willen hebben. Uitstekende mensen opleiden is een hele prestatie en dat moet men in Tilburg vooral blijven doen.'

Creëren van een beetje creatieve chaos

Zulke lerende organisaties blijken vaker voor te komen in de creatieve en innovatieve sector. Poell: 'Als werknemers worden gestimuleerd zelf initiatief te nemen, blijkt dat ze elkaar in het werk opzoeken vanwege gemeenschappelijke interesses. Dan gaan ze informatie uitwisselen, nieuwe dingen bedenken en nieuwe producten maken. Dat werkt zeer goed door hun gemeenschappelijke enthousiasme en gezamenlijke interesse. Het is voor een organisatie weliswaar onzeker om het initiatief meer bij hun medewerkers te leggen, maar het is vaak wel de moeite waard omdat er veel meer uit voortkomt. Niet alleen voor de medewerkers zelf, ook voor de werkgever als het gaat om producten en diensten. Dat werkt beter dan werknemers dwingen cursussen te volgen of ze daartoe te verleiden.' Bedrijven moeten daar wel goed mee overweg kunnen. Internetbedrijf *Google* bijvoorbeeld, creëert een beetje creatieve chaos door werknemers één dag in de week de ruimte te geven iets uit te zoeken of te ontwikkelen wat hun zelf interesseert. Ook in het oude Natlab van Philips hadden onderzoekers veel vrijheid. Dat heeft het bedrijf een hoop onzin opgeleverd, maar ook een aantal mooie uitvindingen, stelt Poell. 'Deze nadruk op werken aan interesses en zelf leren, kan ook worden gebruikt werknemers aan een bedrijf te binden. Werknemers willen daarvoor best iets terug doen en een tandje bijzetten als het nodig is. Zulke HR-technieken zijn weliswaar minder stuurbaar voor managers, maar wel belangrijk om werknemers te motiveren en tot innovaties te komen.'

Werknemers stippelen eigen leerweg uit

Het inzicht dat leerinterventies bij voorkeur maatwerktrajecten zijn die

direct aansluiten bij de leer vraag en de belevingswereld van de lerende, is volgens Van Woerkom inmiddels ook doorgedrongen in de praktijk. 'Dit blijkt wel uit het wijdverbreide gebruik van coaching. Ook e-coaching – waarbij de gecoachte zelf bepaalt wanneer er contact gelegd wordt met de coach en tussentijds kan experimenteren met het geleerde in de eigen werksituatie – lijkt een veelbelovende interventie waar in de praktijk steeds meer gebruik van wordt gemaakt.' Poell: 'Zo stippelt de werknemer zijn eigen leerweg uit en gebruikt de eigen werksituatie om van te leren; eventueel begeleid door een coach of iemand van de afdeling HR. Dat is toch een heel ander beeld dan dat van 25 jaar geleden, toen we vooral oog hadden voor de trainer die een didactisch verantwoorde training moest ontwerpen waar een hele groep personeelsleden naartoe werd gestuurd.'

Leren op het werk is afhankelijk van leerstijl

Contact: Dr. Marjolein Berings

E-mail: marjoleinberings@gmail.com

Publicatie: Berings, M., & Doornbos, A. (2011).

Stijlen van werkplekleren. In J. Kessels & R. Poel (Eds.), *Handboek human resource development: Organiseren van het leren* (pp. 384-394).

Leren doe je niet alleen op school of in een zaaltje met een deskundige. Leren kun en doe je overal, ook op het werk. Onderwijskundige Marjolein Berings, leidinggevende bijscholingen van het Nijmeegse UMC St Radboud, onderzocht hoe zorgprofessionals leren op hun werkplek. 'Er is veel bekend over leerstijlen op scholen, maar niet hoe je daarvan gebruik kunt maken op de werkplek. In je werk moet je het leren zelf doen in plaats van op aanbieding van een ander. Dat blijkt in de praktijk behoorlijk moeilijk. Als je weet hoe mensen op hun werk leren, kun je daarin actiever sturen'.

Verpleegkundigen leren vaak onbewust op hun werkplek. Ze daarvan bewust maken, genereert trots, vertrouwen en de behoefte meer te leren, vooral bij de wat oudere verpleegkundigen.

Berings benadrukt dat scholing een onderdeel is van human resource management. Zowel om medewerkers te motiveren door ze te ontwikkelen, als om de kennis en vaardigheden van werknemers in overeenstemming te houden met de wensen van het bedrijf. In de onderwijskunde worden wel verschillende 'leerpersoonlijkheden' onderscheiden, bijvoorbeeld die van Kolb: dromers, denkers, doeners en beslissers. In de praktijk blijken werknemers daar niet zo veel aan te hebben om hun leren actief te sturen, constateert Berings. 'Ik ben meer uitgegaan van een indeling die te maken heeft met werk, met hoe en wat iemand daar aanpakt. Dus gericht op een activiteit waarvan iemand zelf aangeeft het meest te

leren. Ik heb ze een vocabulaire aangereikt waarmee ze zelf concrete plannen kunnen maken iets te leren op het werk.' Daarvoor heeft Berings eerst een aantal dagen de (leer) situatie op het werk geobserveerd en aansluitend 20 betrokken verpleegkundigen geïnterviewd gehouden en deze observaties en interviews kwalitatief geanalyseerd. 'Het is interessant dat mensen na afloop van zo'n observatie zeggen: vandaag heb je geen leren gezien hoor, maar dat ze onbewust weldegelijk leren. Een ervaren verpleegkundige, bijvoorbeeld, leerde een andere manier bedden opmaken van een stagiaire. Door mensen bewust te maken van hun leren, worden ze trots – vooral de wat oudere verpleegkundigen. Ze krijgen meer vertrouwen in zichzelf en willen meer gaan leren. Die constatering was geen wetenschappelijke opbrengst van mijn studie, maar wel een mooi bijproduct.'

Op basis van haar observaties, de interviews met verpleegkundigen en de 25 aanvullende interviews buiten het Radboud UMC heeft Berings een indeling in leerstijlen ontwikkeld, aan de hand van zes verschillende activiteiten van leren op het werk. Ook ontwierp ze een vragenlijst waarmee medewerkers kunnen ontdekken op welke leerstijl zij hoog of laag scoren. De categorieën van leren: door reguliere taakuitvoering; door iets nieuws aan de eigen taak toe te voegen; door sociale interactie met collega's; door theorie of begeleiding; door reflectie; en door het leven buiten het werk. Op basis van die indeling heeft Berings de verpleegkundigen gevraagd een leerplan te maken en ze daarbij *feed back* per e-mail gevraagd.

Dat was geen erg groot succes, erkent de onderwijskundige. 'Mensen herkenden zich wel, maar vonden het moeilijk zelf met zo'n plan aan de slag te gaan', constateert Berings. 'Ze wilden dat graag doen onder begeleiding van een coach of een leidinggevende. Het blijkt dat het schema heel goed is in te zetten in een coachingtraject. Dat doe ik nu ook in de praktijk van mijn werk, maar het is slechts moeilijk los te gebruiken. Inmiddels heb ik de vragenlijst

omgevormd tot een wat interactiever en praktischer instrument en daar is wel veel vraag naar. Ik denk dat dit instrument ook goed kan worden aangepast voor andere beroepsgroepen en opleidingen waarbij de werkplek een belangrijke rol speelt, zoals bij stages en de beroepsbegeleidende leerwegen.'

Heldere definitie van talent noodzakelijk

Contact: Christina Meyers, MSc

E-mail: m.c.meyers@uvt.nl

Publicatie: Stahl, G. K., Björkman, I., Farndale, E.,
Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., Trevor, J.,
& Wright, P. M. (2012).

Six principles of effective global talent management.
Sloan Management Review, 53(2), 25-32.

Elke organisatie is op zoek naar het spreekwoordelijke schaaap met vijf poten. Maar hoe ontdek je zulk talent? Aan welke voorwaarden moet een talent voldoen? Personeelswetenschapper Christina Meyers constateerde tijdens haar promotieonderzoek dat talentmanagement in de praktijk van het human resource management weliswaar een hype is, maar dat er weinig onderzoek en literatuur over bestaan. Auteurs hanteren bijvoorbeeld geen of verschillende definities van een getalenteerde werknemer. Sommigen beschouwen talent als een eigenschap, terwijl anderen een persoon bedoelen als ze het over talent hebben.

Er is geen eenduidigheid over het belang van de diverse kwaliteiten die worden toegedicht aan talenten of high potentials. Wellicht verdienen verschillende aspecten van talent ook een andere HR-benadering.

Dus besloot Meyers terug te keren naar de basisvraag: wat is talent en aan welke eisen moet iemand voldoen om als talent te worden geselecteerd door de HR-afdeling van een firma of organisatie? Daarvoor maakte ze een schema. 'Talenten of *high potentials* worden allerlei kwaliteiten toegedicht. Maar er is geen eenduidigheid over het belang ervan', zegt Meyers. 'Prestatie binnen de organisatie wordt belangrijk gevonden, maar ook intelligentie, de potentie tot leider uit te groeien of eigenschappen als emotionele intelligentie, culturele intelligentie, intelligentie om te leren of politieke vaardigheden – het vermogen andere mensen

in je werkomgeving te begrijpen en dat te gebruiken om hun te beïnvloeden.’ Binnen andere stromingen, zoals de positieve psychologie, de onderwijskunde en het omgaan met hoogbegaafden en andere buitengewone talenten, worden weer andere definities van talent gehanteerd. Positieve psychologie is gebaseerd op de aanname dat iedereen bepaalde sterktes heeft, die diep van binnen zitten. Als men zich daarop richt en dit combineert met het ontwikkelen van vaardigheden en kennis kan ieder mens topprestaties leveren. Literatuur over hoogbegaafden gaat echter uit van het idee dat maar een zeer klein percentage individuen over talent beschikt en dat dit talent zich uit in uitzonderlijke prestaties. Meyers is ervan overtuigd dat het veel zin heeft de diverse eigenschappen die men aan een talent toedicht op een rijtje te zetten en in een conceptueel model te plaatsen. ‘Het zou kunnen dat verschillende aspecten van talent ook op een andere manier gemanaged moeten worden’, verwacht ze. ‘Selecteren op intelligentie, het IQ, betekent selecteren op een eigenschap die in hoge mate erfelijk is en waaraan mensen zelf weinig kunnen doen. Daar valt weinig aan te ontwikkelen, dus moet talentmanagement zich vooral richten op het werven van zulk talent.

Het kan ook betekenen dat om mensen met een hoog IQ te werven en te behouden het bieden van een hoog salaris, bonussen of uitdagende klussen effectiever is dan het aanbieden van scholing en andere ontwikkelingsmogelijkheden voor het intellect. Politieke vaardigheden, daarentegen, blijken wel gedeeltelijk aan te leren te zijn, dus extra aandacht daarvoor ontwikkelt dit talent. Meyers: ‘De implicaties van verschillende definities voor het vormgeven van talentmanagement is niet de enige reden waarom het voor organisaties belangrijk is talent scherp te definiëren. In de praktijk betekent talentmanagement meestal dat een onderscheid wordt gemaakt tussen getalenteerde en niet-getalenteerde medewerkers. Daarbij krijgen getalenteerde medewerkers veel voordelen in de vorm van ontwikkelingsmogelijkheden,

doorgroeimogelijkheden of salaris. De definitie van talent bepaalt wie deze voordelen wel en niet krijgen. Een heldere definitie is dus noodzakelijk voor eerlijke procedures hierover.’ Meyers heeft een matrix ontwikkeld waarin de diverse meer stabiele en te ontwikkelen talenten zijn ingedeeld volgens een exclusieve en inclusieve opvatting van talent. Die laatste visie gaat ervan uit dat iedereen op een bepaald thema een talent is, terwijl de eerste visie alleen sommige medewerkers als een exclusief talent beschouwt. Op basis van enquêtes onder werknemers, leidinggevend en HR-managers gaat Meyers haar matrix toetsen op de bruikbaarheid in de praktijk en eventueel verfijnen. ‘Het is moeilijk in wetenschappelijke tijdschriften te publiceren over talent omdat er geen goede definities zijn en een theoretische onderbouwing ontbreekt’, zegt Meyers, die constateert dat de manuscripten daardoor terecht worden neergesabeld door de reviewers. ‘Maar het onderzoek is ook van belang voor de praktijk, voor de talentmanager en het meten van het effect van diens inspanningen. Het is ook van belang je te realiseren wat er moet gebeuren met die negentig procent medewerkers die niet tot de high potentials behoren. Ook zij hebben immers talenten.’

Aandacht voor sterke punten vergroot prestaties

Contact: Dr. Marianne van Woerkom

E-mail: m.vanwoerkom@uvt.nl

Publicatie: Van Woerkom, M., Stienstra, M.,

Tjepkema, S., & Spruyt, M. (2011).

De sterke punten-benadering werkt:

Onderzoek naar effecten van aandacht voor talent.

Opleiding & Ontwikkeling, 3, 28-32.

Wie weleens een functioneringsgesprek heeft gevoerd, weet dat zo'n sessie na enige prijzende woorden over wat goed gaat en gegaan is, al snel handelt over de zaken die verbetering behoeven. 'In het algemeen is er binnen human resource management sprake van een *deficiëntie benadering*', zegt HR-onderzoeker Marianne van Woerkom. 'Wat moet iemand kunnen in een bepaalde functie, wat kan hij of zij en hoe kunnen we een eventuele kloof overbruggen door specifieke training en opleiding?' Ook in loopbaangesprekken wordt meestal snel besproken wat allemaal goed gaat en wordt vervolgens geconcentreerd op andere dingen. Maar het kan ook anders, vindt Van Woerkom.

De meeste mensen kennen hun zwakke punten, vaak niet hun sterke. Een HR-benadering gericht op sterke punten levert vooral energie op, die gericht op zwakke punten kost voornamelijk energie.

'Het is vaak interessanter ervan uit te gaan wat je kunt. De meeste mensen weten wel wat hun zwakke punten zijn, maar vaak niet wat hun sterke punten zijn. Hoeveel zin heeft het veel tijd en energie te steken in iets wat je niet zo goed kunt en waar je passie niet ligt? Dat kun je misschien trainen tot een voldoende, maar uitstekend wordt het nooit, terwijl iets trainen wat je van nature ligt misschien leidt tot excellentie! Dat laatste levert vooral energie op, terwijl het eerste voornamelijk energie kost.' Deze sterke punten benadering, die is gebaseerd op inzichten uit de positieve psychologie,

heeft Van Woerkom ertoe gebracht te zoeken naar instrumenten die meten in hoeverre organisaties hun werknemers helpen om hun sterke punten te ontdekken, verder te ontwikkelen en te gebruiken. Zodat er als het ware een 'sterke puntenklimaat' ontstaat. Omdat deze nog niet bleken te bestaan heeft zij samen met onderzoekers in Zuid-Afrika een instrument gemaakt dat hier op gericht is. Dit instrument meet ook of organisaties hun medewerkers helpen bij het verbeteren van minder goede punten. 'Er moet aandacht zijn voor zowel sterke als zwakke punten, maar daarin moet wel een balans zijn', benadrukt Van Woerkom. 'Zowel het kunnen inzetten van sterke punten als het krijgen van hulp bij het ontwikkelen van verbeterpunten kunnen worden gezien als *job resources*.'

Job resources kunnen volgens het *job demands resources*-model hulpbronnen zijn die werknemers kunnen helpen bij het behalen van werkdoelen, die kunnen worden ingezet bij het omgaan met taakeisen en die burn-out kunnen helpen voorkomen. Job resources kunnen leiden tot *personal resources*, die een werknemer energie kunnen opleveren.

Van Woerkom: 'Een organisatie die is georiënteerd op de sterke punten, biedt werknemers de gelegenheid te kapitaliseren op hun sterke punten en hun functie daaraan aan te passen door *job crafting*. Een sterke puntenklimaat kan leiden tot een grotere oriëntatie van werknemers op hun sterke punten en kan daarmee hun bevoegenheid vergroten. Ik ben ervan overtuigd dat als organisaties op een slimme manier omgaan met het stimuleren van de sterke punten van hun werknemers, ze beter zullen presteren. Want meer aandacht voor

sterke punten, vergroot de positieve gevoelens van werknemers, waardoor ze ook innovatiever en hulpvaardiger voor collega's kunnen worden. Dat is positief voor zowel het welzijn als de prestaties van werknemers. Er is veel belangstelling voor dit model, omdat het aansluit bij wat nu al gaande is binnen organisaties. We zijn nu bezig met het ontwikkelen van een interventie op het gebied van het herkennen en ontwikkelen van iemands sterke punten.'

Vaardigheidsontwikkeling bij docenten in het vmbo

Contact: Dr. Audrey Seezink

E-mail: a.jansenseezink@fontys.nl

Publicatie: Seezink, A., Poell, R. F.,
& Kirschner, P. A. (2010).

SOAP in practice: Learning outcomes
of a cross institutional innovation project
conducted by teachers, student teachers
and teacher educators. *European Journal
of Teacher Education*, 33(3), 229-243.

Ervaren docenten houden zich in de dagelijkse praktijk bezig met de ontwikkeling van hun leerlingen, maar naarmate ze langer in het onderwijs zitten, besteden ze minder aandacht aan hun eigen ontwikkeling. Hun blikveld lijkt zich te vernauwen en ze voelen niet de noodzaak zich bij te scholen. Terwijl het onderwijs daar wel om vraagt, gezien de vernieuwingen die geregeld worden ingevoerd, zoals het competentiegerichte onderwijs. Scholen ondersteunen docenten dikwijls onvoldoende bij hun professionele ontwikkeling. Deze harde conclusie trekt onderwijspsychologe Audrey Seezink na haar promotieonderzoek.

Scholen kiezen wel een competentiegerichte focus voor het onderwijs aan hun leerlingen, maar zetten een traditioneel beleid in voor het professionaliseren van hun docenten.

'Ik vond het schokkend te constateren dat de meeste docenten die ik heb geïnterviewd geen duidelijke visie hadden op hun eigen professionele ontwikkeling en dat scholen wel redelijk ontwikkeld zijn voor het competentiegerichte onderwijs voor hun leerlingen, maar niet voor hun docenten. Daar geldt vooral *one size fits all*.' Competentiegericht leren is gericht op het vergroten van de competenties van leerlingen. Die competenties bestaan uit een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten. In het vmbo richt het onderwijs zich vooral op de praktijk, waarbij de leerlingen leren zelfstandiger te werken en te functioneren in een beroepsgerichte situatie. Dat vereist een

nieuwe manier van lesgeven, waarvoor de meeste zittende docenten niet lijken te zijn toegerust, terwijl de kwaliteit van het onderwijs voor een belangrijk deel afhangt van de kwaliteit van de docent. Om de invoering van competentiegericht onderwijs te kunnen ondersteunen, is niet alleen het veranderen van het gedrag van docenten belangrijk, maar ook van hun praktijktheorieën. Leer/werk-gemeenschappen zijn binnen scholen een moderne manier om docenten te betrekken bij het bedenken en ontwikkelen van competentiegericht beroepsonderwijs. Wezenlijk ook is een integrale benadering van Schoolontwikkeling, Opleiden van leraren, Onderwijskundig onderzoek en Professionalisering van docenten (SOOP). SOOP maakt docenten verantwoordelijk voor (een deel van) het competentiegerichte programma, het moedigt ze aan kritisch te kijken naar hun eigen professionele ontwikkeling en bevordert samenwerking tussen lokale onderwijsinstututen bij het ontwerpen onderwijsmaterialen voor de langere termijn. Door docenten een rol te laten spelen in het ontwikkelen van nieuwe onderwijsprogramma's worden ze onderdeel van de organisatieontwikkeling binnen hun school. Althans, dat is de theorie.

Vanuit dit SOOP perspectief concentreerde Seezink haar onderzoek op hoe docenten in het vmbo competentiegerichte leeromgevingen conceptualiseren en ontwerpen, en hoe scholen de daarvoor noodzakelijke competenties bij docenten bevorderen. Seezink: 'We hebben moeten concluderen dat docenten in het algemeen weinig inzicht hebben in de moderne aanpak van praktijkgericht onderwijs. Ze hangen sterk aan de Nederlandse onderwijs-traditie, die is gericht op afzonderlijke vakken, zoals Nederlands, natuurkunde, biologie, geschiedenis en algemeen vormende vakken. Bij competentiegericht onderwijs behoren deze vakken juist op een geïntegreerde manier aan bod te komen. Dat vakkengericht onderwijs sluit slecht aan bij de methoden van het competentiegericht onderwijs, zoals scholen dat gestalte willen geven.'

Bij docenten blijkt er van het personeelsbeleid rond scholing maar weinig over te komen, stelt Seezink. 'Het verbaasde mij vooral dat scholen wel een competentiegerichte focus kiezen voor hun leerlingen, maar een traditioneel beleid inzetten voor het professionaliseren van docenten. Men kiest voor cursussen en conferenties in plaats van aan te sluiten bij de behoeften van docenten of een projectgerelateerde aanpak.' Ook de scholen die het op de ontwikkeling van leerkrachten gerichte SOOP-systeem hanteren en een integraal personeelsmanagement hebben, weten slechts weinig docenten te inspireren tot het ontwikkelen van nieuwe didactische vaardigheden, constateert Seezink. 'We vonden weinig verschil tussen scholen met en zonder SOOP, terwijl het management ons vertelde dat ze zeer geïntegreerd bezig waren. De docenten zelf blijken vooral bezig te zijn met hun leerlingen en niet met hun eigen ontwikkeling.'

Seezink heeft ook onderzocht of de leer/werkgemeenschappen – waarbij studenten, docenten en leraar-opleiders gezamenlijk competentiegericht onderwijs voor hun vmbo-school ontwikkelen – voordelen biedt voor de 'leerobbrengst' van individuele docenten en de organisatie. Een kwalitatief onderzoek, waarbij – voor het eerst- inzichtelijk wordt gemaakt wát docenten tijdens zo'n project leren. Ondanks dat lange-termijndoelen zoals evaluatie en onderzoek vaak voorkwamen als motivatie voor docenten deel te nemen aan zo'n project, werd het bereiken daarvan gehinderd door een korte-termijn focus op het ontwikkelen van nieuwe onderwijsmaterialen.'

E-coaching als efficiënt alternatief

Contact: Alexander Waringa, MSc

E-mail: r.a.waringa@uvt.nl

Publicatie: Waringa, R.A., Ponte, M.

& Krijnen, J.A.M. (2010). Online coachen geeft

nodige diepgang. *Loopbaanvisie*, 1, 75-79.

Het ontwikkelen en trainen van werknemers is een groeimarkt, waarop ook arbeids- en organisatie psycholoog Alexander Waringa zich heeft gestort met een bedrijf voor e-coaching. Daarnaast promoveert hij in een dubbeldissertatie met Anne Ribbens bij de Tilburg University op een studie naar de effectiviteit van e-coaching voor managers in een aantal grote bedrijven. 'Levenslang leren en coachen van werknemers zijn goede principes, maar voor mensen met weinig tijd of met beperkte financiële middelen is het moeilijk deel te nemen aan cursussen en coachingtrajecten', zegt Waringa.

Coaching via internet is veel tijdseffectiever en goedkoper dan traditionele coachingprogramma's. Daardoor wordt coaching bereikbaar voor grotere groepen werknemers, die ook nationaal of internationaal verspreid kunnen zijn.

'Als je mensen zich wil laten ontwikkelen, moet je aansluiten bij hun individuele leerstijl en mogelijkheden. Daarvoor zijn leren en coachen op maat een voorwaarde. We onderzoeken of e-coaching even effectief is als het normale coachen en e-learning.' Coachingprogramma's vergen vaak enkele keren een dagdeel, coaching via internet is veel tijdseffectiever en daardoor bereikbaar voor grotere groepen werknemers, die ook nationaal of internationaal verspreid kunnen zijn. Voor het team- en middelmanagement is het trainen van persoonlijke vaardigheden via *executive coaching* vaak te duur. 'Coaching is altijd op maat in een een-op-een-relatie tussen coach en klant', zegt Waringa.

'Vaak is er eens per drie weken een afspraak met de coach en worden dan de vorderingen in de afgelopen weken besproken. Bij het coachen is het belangrijk niet te hoge doelen te stellen, maar proberen stapje voor stapje vooruitgang te boeken door de moeilijkheidsgraad steeds een beetje te vergroten. Daardoor ervaren cliënten voortdurend succes en raken ze niet gedemotiveerd. De theorie leert dat als je laag begint en langzaam opbouwt, cliënten meer succeservaringen meemaken en het verandertraject efficiënter is. Om deze reden zou je het liefst willen dat de coach en de cliënt twee, tot drie keer per week contact met elkaar hebben. Die aanpak past uitstekend bij coaching via e-mail.'

Het onderzoeksproject maakt gebruik van verschillende theorieën en methoden uit de psychologie, de taal- en communicatiewetenschappen, e-learning en e-health. Zo gaat bijvoorbeeld de toegepaste '*politeness* theorie' uit van het opbouwen van een relatie door middel van taal en de 'solidariteitsstrategie' zet solidariserende middelen in het taalgebruik in. Waringa: 'De communicatie geschiedt met een echte coach via email. Minimaal twee keer per week. De coach blijkt door verschillende technieken te kunnen bewerkstelligen dat mensen in het coachingstraject blijven en het verrast velen dat er, ondanks het ontbreken van een face to face relatie, een diep contact ontstaat. Dat gaat dus via taal en een standaard opbouw van de mail die de coach verstuurt.' Die mail begint altijd met een compliment voor hoe het de vorige keer is gegaan, bevat positieve bevestiging en stimulerende passages en eindigt altijd met een activerende tekst. Want uit onderzoek blijkt dat mensen positieve emailtjes langer bewaren en vaker lezen. Bij het trainen van de coaches wordt dan ook veel aandacht besteed aan online communicatieve vaardigheden. Waringa: 'Het gevolg van deze aanpak is dat cliënten vaak nieuwsgierig zijn of er al een nieuw bericht van hun coach is. De coach moet wel leren daar goed mee om te gaan, want verwachtingsmanagement is bij online coaching van groot belang. Een ander

voordeel van e-coaching is dat cliënten direct stoom kunnen afblazen, bijvoorbeeld als wordt gewerkt aan een betere feedback met het personeel en dat een situatie een keer volledig uit de hand is gelopen. Dan kan de coach daar snel op reageren en bijsturen.'

Waringa hoopt bij vier verschillende bedrijven minstens 150 managers met minimaal drie ondergeschikten te vinden die zich online willen laten coachen. Daarvoor zijn 28 coaches opgeleid tot e-coach. 'Het coachen is gericht op interpersoonlijke leiderschapsvaardigheden', zegt hij. 'Ons uiteindelijke doel is de gezondheid en het welzijn van medewerkers te verbeteren via het coachen van hun leidinggevenden. Een van de grootste stressfactoren in organisaties zijn immers de leidinggevenden. Als je die kunt bereiken en coachen in hun relatie met werknemers is het heel goed mogelijk dat deze minder zullen verzuimen, zich prettiger voelen en wellicht ook beter gaan presteren. We zullen het project bij zowel de managers als bij hun medewerkers evalueren en metingen doen via vragenlijsten.'

Nieuwe arbeidsrelaties

De wereld verandert en daarmee verandert ook de aard van het werk en van de relatie tussen een werknemer en diens werkgever. Veertig jaar bij de zelfde baas en met een horloge met inscriptie met pensioen, zoals de generaties van voor en vlak na de Tweede Wereldoorlog gewend waren, is vandaag de dag veel minder gebruikelijk. Werknemers hebben minder baanzekerheid dan vroeger, hun vaardigheden verouderen sneller en er wordt meer flexibiliteit verwacht. Soms hebben werknemers zelf behoefte aan die flexibiliteit, vaker eisen werkgevers flexibiliteit van hun werknemers. Die veranderende arbeidsrelaties en de oorzaken en gevolgen daarvan zijn het domein van organisatiepsycholoog Charissa Freese en hoogleraar Ouderenbeleid en sociaal- en arbeidspsycholoog René Schalk.

Een van de centrale thema's in dit onderzoek, en dat ook op andere HR-terreinen een prominente rol speelt, is het psychologisch contract, een onderwerp waarop Freese zelf promoveerde in 2007. Het psychologisch contract is de opvatting van de werknemer over de wederzijdse verplichtingen in de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer. Dat gaat verder dan wat zwart op wit is afgesproken, maar behelst ook de verwachtingen die de werknemer heeft. Bijvoorbeeld wat de werknemer denkt dat de werkgever hem of haar moet bieden – van salaris en opleiding tot een prettige werksfeer en bescherming tegen beroepsziekten – en wat hij of zij daarvoor doet – van je best doen en op tijd komen tot aardig zijn tegen collega's en samenwerken. Freese: 'Wij onderzoeken of werknemers anders tegen dat psychologisch contract aankijken dan twintig jaar geleden. Ervaart men de diverse verplichtingen nu op een andere wijze?' In de praktijk richten de onderzoekers zich vooral op het psychologisch contract gezien vanuit de werknemer, maar steeds meer wordt ook onderzocht hoe de werkgevers een psychologisch contract ervaren. Freese: 'Als je aan HR-managers vraagt hoe een sociaal contract eruit moet zien, krijg je een wat ander verhaal dan als je dat aan werknemers vraagt.'

Wens tot levenslange betrokkenheid van werknemers is verlaten

Bij veranderingen in de arbeidsrelatie, zoals door de introductie van het 'nieuwe werken' verandert ook het psychologisch contract, stellen de onderzoekers. Als mensen op andere plekken gaan werken, veranderen wellicht ook de verwachtingen over hoe zij willen dat hun werkgever hen aanstuurt en over wat wel en niet is toegestaan. Die verschillen kunnen er ook zijn tussen oudere en jongere werknemers, met mogelijke consequenties voor het werven en behouden van personeel. Ook contracten veranderen. Zo zijn er tegenwoordig meer parttime en tijdelijke contracten en veel meer zzp-ers (zelfstandigen zonder personeel) met wie organisaties te maken krijgen en met wie toch een bepaalde binding moet worden aangegaan. Een belangrijk aspect in die arbeidsrelatie is de zogeheten *flexicurity*, de organisatie van de arbeidsmarkt waarbij aan werknemers en werkgevers flexibiliteit wordt geboden, en daarnaast zekerheid in werk en personeel. 'Die uitwisselingsrelatie, die ideeën over wederzijdse opbrengsten en verplichtingen in een arbeidsrelatie, zijn van alle tijden', zegt Schalk. 'Maar als er sprake is van grote dynamiek, zoals nu het geval is, dan heb je te maken met veranderende opvattingen over wat je als werknemer moet bieden en wat je van je werkgever kunt verwachten. Die veranderingen in arbeidsrelaties zijn nu meer en anders dan twintig jaar geleden. Toen ging het om de *downsizing* en grote organisatorische veranderingen binnen bedrijven, nu gaan veranderingen in organisaties veel sneller. Feitelijk is in veel bedrijven en organisaties veranderen de norm geworden. Dat moet invloed hebben op de relatie tussen werknemers en werkgevers.'

Vooraf jongeren nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling

Twintig jaar geleden was de betrokkenheid van werknemers bij de organisatie een issue in het personeelsbeleid. De wens tot levenslange betrokkenheid is verlaten en bedrijven richten zich meer op de inzet van werknemers. Werknemers en hun loopbaan staan centraal en er wordt gewerkt aan hun ontwikkeling, zodat de inzet van een werknemer maximaal is. Maar de uitgestippelde loopbaan hoeft zich niet meer per se binnen de betreffende organisatie af te spelen. Bedrijven hebben meer behoefte aan flexibiliteit en werknemers, vooral jongere, willen zich meer kunnen ontwikkelen en nemen daar ook zelf de verantwoordelijkheid voor. Daardoor hoppen ze sneller van de ene organisatie naar de andere als ze daar meer kansen zien zich te ontwikkelen. Dat moet overigens niet worden overdreven, stelt Freese: 'Wij hebben onderzoek gedaan waaruit blijkt dat werknemers nog steeds behoefte hebben aan een vast contract, maar het is niet meer verboden na te denken over een toekomst buiten de organisatie. Iets wat vroeger werd beschouwd als deloyaal.'

Psychologische contracten bevatten steeds meer ongeschreven elementen

Moderne psychologische contracten lijken steeds meer ongeschreven elementen te bevatten. Dat geldt sterker voor de hoger opgeleide werknemer dan de lager opgeleide. Een psychologisch contract van

een professor die al lang fulltime bij de universiteit werkt, bevat niet alleen andere, maar vooral ook meer elementen dan het psychologisch contract van een vakkenvuller in de supermarkt. Dat zijn niet alleen de verplichtingen en verwachtingen die zijn afgesproken, maar ook veel zaken die er als vanzelfsprekend bijhoren, zoals rechtvaardig behandeld worden en op de hoogte gehouden worden van wat speelt. Moderne functiebeschrijvingen hebben ook een flexibeler inhoud dan vroeger en arbeidsrelaties worden individueler. Ook de cao's en de arbeidsvoorwaarden worden ruimer en kunnen meer zelf ingevuld worden per geval. 'Daarbij ontstaan soms wel conflicten', constateert Freese. 'Die individuele contracten als *i-deals* en *job crafting* worden nog niet zo veel afgesloten, vooralsnog vooral bij creatieve en innovatieve organisaties. Daarbij zie je wel spanningen met HR-instrumenten. Die zijn vaak gebaseerd op functiebeschrijvingen en salarisinschaling. In de moderne arbeidsmarkt zie je dat mensen nadenken over hoe ze zelf willen werken en hun waarde naar de organisatie brengen en dat vastleggen in een *i-deal*. We onderzoeken nu hoe je het human resource management zo moet regelen dat het goed mogelijk is zulke contracten af te sluiten. Soms verbieden bepaalde afspraken in de cao die flexibeler werkrelaties. Het is ook voor vakbonden goed om na te denken hoe ze daarmee moeten omgaan.'

Marjolein ten Hoonte, directeur Arbeidsmarkt, Randstad:

'Het partnerschap waarin bedrijven en HR-Studies Tilburg elkaar geregeld feedback geven, is een goed initiatief. Daardoor ontstaan betere HR-competenties voor de toekomst. Men begrijpt dat HR te lang te los heeft gestaan van bedrijfsdoelstellingen en HR-opleidingen te wetenschappelijk zijn geworden. Uit die co-creaties ontstaan de echte innovaties. Het bedrijfsleven is snel en ondernemend, de wetenschap is secuur en langdurig. Dat is nog zoeken in die samenwerking. HR-Studies heeft een vooruitstrevende kijk op hoe HR zich dient

te ontwikkelen. Wel zou in de studie de buitenwereld meer naar binnen gehaald mogen worden - ook internationaal - en werken en leren beter geïntegreerd kunnen worden. Men moet wel waken voor een oud referentiekader: organisaties en samenleving zijn veel flexibeler geworden. Wat voor HR-mensen zijn daarvoor nodig? Het uitvoerende HR is minder nodig en afstudeerders kunnen zich nog alleen onderscheiden door strategische HR. Daarom moet het vakgebied niet versmallen, en behalve over organisaties ook gaan over de arbeidsmarkt. Dat is immers de context waarin HRM moet functioneren.'

Bestaande HR-activiteiten afstemmen op nieuwe situatie

Een arbeidsrelatie is niet statisch, want werknemers blijven zelden hetzelfde werk doen waarvoor ze ooit zijn aangenomen. Gedurende hun loopbaan zijn er voortdurend momenten waarop die arbeidsrelatie opnieuw tegen het licht moet worden gehouden. Ondanks de behoefte van bedrijven aan flexibiliteit, zodat ze arbeidskrachten kunnen laten afvloeien in slechtere tijden, hebben ook bedrijven behoefte aan een langduriger relatie met hun werknemers. De markt kan immers weer aantrekken, zodat ze wellicht straks staan te trappelen om eerder ontslagen

werknemers. Dat gebeurt veel in de technische sector. Daar worden arbeidsmarktinitiatieven ontwikkeld zodat werknemers die moeten afvloeien aan de slag kunnen bij andere bedrijven en er wordt veel minder gekeken naar iemands exacte functie (bijvoorbeeld buschauffeur), maar meer naar iemands competentie (bijvoorbeeld goed en onder stress een voertuig kunnen besturen). Freese en Schalk onderzoeken of het loslaten van functiebeschrijvingen en het zich meer richten op de kennis en vaardigheden (competenties) van mensen ertoe kan leiden dat er een meer flexibele arbeidsmarkt ontstaat en medewerkers gemakkelijker kunnen doorstromen van het ene bedrijf naar het andere. Freese: 'Dat betekent ook dat je de bestaande HR-activiteiten binnen de organisatie moet afstemmen op de manier waarop je de arbeidsmarkt wilt reguleren. Dat is een nieuw aspect in HRM.'

Beeld van te verwezenlijken doelen in een baan

Het onderzoek 'nieuwe arbeidsrelaties' richt zich op het niveau van zowel de arbeidsmarkt als van de organisatie en de werknemer. Daarbij wordt gekeken naar verschillen tussen generaties, het omgaan met speciale groepen zoals talenten, het proces van socialisatie en loopbaan, en hoe er wordt omgegaan met veranderingen en flexibilisering. Schalk: 'Elke wat grotere organisatie heeft een HR-beleid waarin ook een visie zit op hoe je met je personeel omgaat: kweek en school je bijvoorbeeld zelf je mensen of huur je ze in? Zie je je werknemers vooral als kostenpost of juist als waardevol bezit dat je moet behouden? PTT-post (nu PostNL) is een goed voorbeeld van een bedrijf dat daarmee worstelt. Aan de ene kant wil het een goede werkgever zijn, aan de andere kant verandert het werk van de brievenbestellers zo dat een postbedrijf nauwelijks meer fulltime en langdurige relaties met medewerkers kan aangaan.' Uit onderzoek blijkt ook dat bedrijven anders omgaan met personeel dat gemakkelijk vervangbaar en laag opgeleid is dan met werknemers die moeilijk vervangbaar zijn gezien hun specifieke kennis en vaardigheden en hoge opleiding. Freese: 'Maar elke werknemer, of deze nu hoog of laag is opgeleid of gemakkelijk of moeilijk is te vervangen, heeft een beeld van wat hij of zij wil verwezenlijken met een baan. Ook vanuit de organisatie is het zinvol te zorgen dat werknemers een zo goed mogelijk psychologisch contract ervaren – ook de gemakkelijk vervangbaren en laag opgeleiden.'

Een organisatie wil werknemers toch aan zich binden, zodat ze bijvoorbeeld overwerken als dat nodig is en niet de zaak saboteren. In onderzoek van Kroon hebben we mooie voorbeelden gevonden van fruittelers die in staat zijn ook laag geschoolde plukkers aan zich te binden en te motiveren.'

Werknemers creëren vaker hun eigen flexibiliteit

In elke arbeidsrelatie is een aantal zaken dat altijd moet kloppen, constateren de onderzoekers. Bijvoorbeeld dat de organisatie met de werknemer communiceert, zodat deze weet wat er speelt, en dat deze redelijk fair wordt behandeld. Daarnaast zijn er aspecten die meer

specifiek gelden voor verschillende doelgroepen. Bijvoorbeeld specifieke regelingen voor kinderopvang of de overgang naar het pensioen, afhankelijk van de levensfase of arbeidsfase van de werknemer. Wat ouderen betreft, is er de laatste decennia een enorme omslag geweest in wat werknemers mogen verwachten. Werkgevers hebben lange tijd de minder presterende ouderen kunnen 'lozen' via de vut-regelingen voor vervroegde uittreding, terwijl werknemers waren gewend aan het idee dat ze ruim voor hun vijftenzestigste konden stoppen. Schalk: 'Nu is langer doorwerken het credo en hoe je kunt zorgen dat ouderen langer doorwerken. Daarover moet je afspraken maken met ouderen en daaraan kunnen HR-activiteiten bijdragen.' In organisaties die uitstralen dat ouderen zijn afgeschreven en die hen alleen ondersteunen om hun 'einde te halen' zijn ouderen veel minder bevlogen en productief dan in organisaties die energie steken in hun vijftigplussers. Voor hen is het bijvoorbeeld belangrijk dat ze zich kunnen blijven ontwikkelen, de mogelijkheid krijgen cursussen te volgen en zich bij te scholen. Ook al zou dat voor slechts een paar jaar zijn. Schalk: 'Daarover wordt wel nagedacht, maar ik heb de indruk dat ook HR-managers vaak in stereotypen denken: ouderen zijn te duur, inflexibel, willen vaak niet meer en zijn veel ziek. Nu de vut is afgeschaft en de pensioengerechtigde leeftijd naar 67 jaar gaat, zullen werknemers soms wel tien jaar langer moeten werken. Dat is heel veel. Aan de andere kant zijn er genoeg vijftenzestigplussers die werken in verschillende baantjes. Ze creëren hun eigen flexibiliteit. Human resource management kan niet meer vasthouden aan het oude stramien. Wij onderzoeken nieuwe en werkzame HR-oplossingen.'

Psychologisch contract vanuit bedrijfs perspectief

Contact: Dr. Mariëlle Sonnenberg
E-mail: marielle.sonnenberg@accenture.com
Publicatie: Sonnenberg, M., Koene, B.A.S.
& Paauwe, J. (2011), Balancing HRM:
the psychological contract of employees:
A multi-level study, *Personnel Review*, vol 40 (6).

Het concept van het psychologisch contract, dat is ontwikkeld in 1960, heeft in de jaren '90 een nieuw leven gekregen doordat het economisch tij toen noopte tot herstructurering, krimp, fusies en overnames bij talloze bedrijven en organisaties. Die reorganisaties hadden hun weerslag op hoe werknemers zich voelden en gedroegen tegenover hun werkgever. Het psychologisch contract, dat wordt gedefinieerd als de opvattingen en verwachtingen van mensen ten aanzien van de termen en voorwaarden van de ruilovereenkomst tussen henzelf en de organisatie waarvoor ze werken, hielp die verandering bij werknemers te begrijpen en te verklaren.

*Meer dan de helft van de hoger opgeleiden
ervaart zijn psychologisch contract als verbroken.
Dat zijn dus ontevreden werknemers. Daar is veel
ruimte voor verbetering.*

'Het concept is interessant omdat het invloed heeft op het gedrag van werknemers', zegt bedrijfseconoom Mariëlle Sonnenberg, die in 2006 promoveerde op de relatie tussen HRM en het psychologisch contract. Nu is ze naast haar baan als senior manager en consultant talent en organisatie bij Accenture, een dag in de week betrokken bij HR-Studies in Tilburg, waar ze vanuit het perspectief van bedrijven en organisaties naar het psychologisch contract kijkt. 'Als werknemers een breuk van dat psychologisch contract ervaren, doordat hun werkgever zijn verplichtingen niet nakomt, heeft dat een negatieve invloed op hun betrokkenheid en inzet, en op het personeelsverloop.' De

verwachtingen van de werknemer liggen niet zozeer schriftelijk vast, maar zijn wel ergens op gebaseerd. Namelijk op de signalen die de organisatie afgeeft. Bijvoorbeeld wat betreft het promotiebeleid, de consistentie tussen wat een organisatie wil uitstralen en wat er in werkelijkheid gebeurt, of de continuïteit in wat opeenvolgende managers uitdragen. Sonnenberg: 'Het concept van het psychologisch contract is gebaseerd op de *social exchange theory*, die leert dat mensen een balans verwachten tussen wat ze in een relatie steken en wat deze hun oplevert.' Een duidelijk voorbeeld in de werksfeer is dat als werknemers gewend zijn dat ze elk jaar op training naar de VS mogen en dit opeens niet door gaat vanwege bezuinigen, dat ze direct hun gedrag aanpassen en bijvoorbeeld ook niet meer een weekeinde willen overwerken.

In het psychologisch contract zitten verwachtingen over de werkgever op het gebied van bijvoorbeeld de inhoud van het werk, de mogelijkheden voor ontwikkeling en carrièrestappen, de mate van beloning en een goede sociale werksfeer. Daartegenover stelt de werknemer zaken als het werk goed doen, service aan anderen verlenen, als het nodig is overwerken en overplaatsingen accepteren. 'Het psychologisch contract is een perceptie-maatstaf', zet Sonnenberg uiteen. 'Wat denkt een werknemer dat hij of zij de organisatie zou moeten bieden en wat vindt hij of zij dat de werkgever daar tegenover zou moeten stellen? Die maatstaf kan consistent worden gemeten met verschillende vragenlijsten, waarvan er enkele ook in Tilburg zijn ontwikkeld. En er is een directe relatie tussen hoe werknemers hun psychologisch contract beoordelen en hun loyaliteit aan hun werkgever, hun prestatieniveau en hun bereidheid een tandje bij te zetten als dat nodig is. Overigens is de inhoud van de vragenlijsten in de loop der tijd wel veranderd. Er is nu bijvoorbeeld meer dan vroeger aandacht voor de balans tussen werk en privé.' Culturele verschillen spelen ook een rol bij het psychologisch contract. Het contract van werknemers in bijvoorbeeld Maleisië bevat

gelijke elementen als in Nederland, maar de scores zijn anders. Sonnenberg, die een vergelijkend onderzoek tussen Azië en Europa verrichte: 'In tegenstelling tot wat je zou denken, liggen de verwachtingen die werknemers in Maleisië van hun werkgever hebben hoger dan in Europa, althans in de door ons onderzochte groep hoger opgeleiden. Ze verwachten meer *job security*, meer variëteit in werk en meer mogelijkheden om hun kennis en vaardigheden in te zetten. Maar ze wensen wel dezelfde ondersteuning van hun leidinggevenden als in Europa. Voor geglobaliseerde organisaties is het belangrijk zulke verschillen te kennen, bijvoorbeeld bij het gebruik van trainingen als HR-instrument.'

Het is opvallend hoe veel werknemers ervaren dat hun psychologisch contract is verbroken, dus dat ze ontevreden zijn. Sinds 1994 is dat bij elke meting bij meer dan de helft van de hoger opgeleiden het geval. 'Daar is dus veel ruimte voor verbetering', constateert Sonnenberg. 'En dat levert relatief veel op, want een beter gevoel over het psychologisch contract heeft veel invloed op de betrokkenheid en de prestaties van een werknemer.' Het blijkt dat werknemers minder snel een breuk van hun psychologisch contract ervaren als ze een duidelijker beeld hebben van wat ze van hun werkgever kunnen verwachten en van wat deze van hen verwacht. Naarmate er meer afstemmomenten zijn, meer momenten voor een *reality check*, is er minder ongenoegen over het psychologisch contract. Sonnenberg: 'Daarvoor kun je uitstekend HR-instrumenten als training en functioneringsgesprekken inzetten. Daarbij kan de organisatie duidelijk maken wat ze van haar werknemer verwacht en wat deze van haar kan verwachten. De organisatie moet duidelijk zijn en haar afspraken nakomen. Hoe meer HR-instrumenten worden ingezet, hoe beter dat is voor het psychologisch contract, maar het is wel belangrijk na te gaan welke activiteiten worden ingezet en hoe de bedoelingen van zo'n instrument overkomen. Want in de praktijk blijkt de effectiviteit van HR-inspanningen voor verbetering vatbaar.' Het

psychologisch contract wordt steeds actueler, meent Sonnenberg, evenals de HR-activiteiten die dat contract beïnvloeden. Hoe dat proces gaat en welke activiteiten overkomen bij de werknemers, worden urgent. Talentmanagement werkt bijvoorbeeld niet als het psychologisch contract is verbroken. Er is ook dikwijls een misinterpretatie van talent. Ongeveer negentig procent van de medewerkers ziet zichzelf als talent, terwijl de organisatie slechts een klein percentage als talent ziet. Sonnenberg: 'Het geven van feedback op prestaties is een uitstekend mechanisme hierin meer evenwicht te brengen. Dat moet echter wel zorgvuldig gebeuren, want een werknemer die zichzelf als talent ziet en door de organisatie niet als zodanig wordt behandeld, zal al snel zijn psychologisch contract als verbroken beschouwen.'

Het blijkt vooral de jongere generatie, de Millenniumgeneratie of generatie Y, te zijn die zichzelf als een talent beschouwt. Wordt hun gevraagd wie zich als een talent ziet, dan gaan alle handen omhoog. 'Deze generatie is gestimuleerd zichzelf een talent te vinden, maar gaat het heel moeilijk krijgen omdat de economische ontwikkelingen tegengesteld zijn', zegt Sonnenberg. 'We zien dat ze een andere houding ten opzichte van werk en werkgevers hebben dan de generatie X en de babyboomers voor hen. Ze verwachten meer van de organisatie wat betreft carrièreontwikkeling, de balans tussen werk en privé, de beloning en de inhoud van het werk. Maar ze blijken minder van plan zelf dingen in te brengen, zoals extra investeren in hun ontwikkeling ten behoeve van het werk, een weekeind overwerken of overuren maken en zich voor langere tijd te binden aan de werkgever. De vroegere generaties investeerden heel sterk in de organisatie toen ze met werken begonnen en pas later verwachtten ze meer van de organisatie. Dat is nu dus niet het geval; de internetgeneratie is veel kritischer ten aanzien van werk, waarschijnlijk ook omdat ze goed weet wat er te koop is.' De huidige jongeren houden hun werk meer op afstand en kijken er anders tegenaan, houden er andere normen en waarden op na. Hoewel flexibiliteit

vooral een wens en een verworvenheid van de hoger opgeleiden is, is er in alle lagen sprake van flexibeler arbeidsrelaties. Organisaties verwachten dat hun werknemers ook meer initiatieven nemen om flexibel te zijn, maar daar moet wel wat tegenover staan, zoals investeringen van de werkgever in de ontwikkeling van zijn werknemers. Sonnenberg: 'De wederzijdse verwachtingen en verplichtingen worden belangrijker en veranderen van karakter doordat medewerkers hun arbeidsrelatie willen aanpassen aan hun individuele wensen. Dat leidt tot allerlei verschillende soorten van deals. Dat wekt onrust omdat andere werknemers daaraan verwachtingen ontleen, waardoor hun psychologisch contract onder druk kan komen te staan. Als je als organisatie die verschillen niet goed managet en goed uitlegt, hebben die individuele contracten een negatief effect op de uiteindelijke prestaties en op de organisatie. Ook daarom is het goed om vanuit het bedrijfsperspectief naar de psychologische contracten te kijken.'

Smaller psychologisch contract voor tijdelijke krachten

Contact: Dr. Jeroen de Jong

E-mail: j.p.dejong@uvt.nl

Publicatie: De Jong, J., Schalk, R.,
& De Cuyper, N. (2009).

Balanced versus unbalanced psychological contracts in temporary and permanent employment: Associations with employee attitudes. *Management and Organization Review*, 5(3), 329-351.

Docent Jeroen de Jong van het Tilburgse Departement Organisatiewetenschappen promoveerde op een grote vergelijkende studie naar het welzijn van tijdelijke werkers in diverse Europese landen en Israël. Na een inventarisatie, een literatuuronderzoek en een pilotstudie heeft De Jong samen met internationale onderzoekers vragenlijsten gebruikt van 5.500 duizenden werknemers – waar van 2.000 tijdelijke werkkrachten – bij 220 organisaties in zeven landen. Organisaties binnen de voedingsindustrie, de dienstverlening (callcenters) en het onderwijs waar veel mensen werken op basis van een tijdelijk contract.

Tijdelijke werkkrachten hebben een smaller psychologisch contract, met minder beloften over en weer, dat vaak niet in evenwicht is: tijdelijke werknemers geven, vergeleken met vaste krachten, vaak meer dan de werkgever.

'Uit het vooronderzoek bleek dat er wel wat onderzoek was naar de relatie tussen tijdelijk werk en het welzijn van de werknemer, maar dat de uitkomsten daarvan sterk afhingen van de betreffende sector en het type werk. Vandaar dat wij verwachtten dat bij uitzendkrachten de situatie anders zou zijn dan bij hoogopgeleide consultants', zegt De Jong. 'De onderzochte arbeidssectoren verschilden wat betreft de aard van het tijdelijke werk en de opleiding van de werknemers. Overigens verschilt het aantal mensen zonder vaste aanstelling nogal per land. In 2003, toen we aan deze studie begonnen, was dat in Nederland

10 procent, in Engeland slechts 4 procent.' De enorme Europese dataset, die tijdens het onderzoek is opgebouwd heeft De Jong gebruikt voor zijn onderzoek naar welzijn, welbevinden en tevredenheid van werknemers in relatie tot het psychologische contract: de door de werknemer ervaren balans tussen wat hij moet investeren ten behoeve van zijn werkgever en wat deze daarvoor teruggeeft – de (psychologische) kosten en baten van de baan. De verwachting was dat werknemers met een tijdelijke aanstelling een ander psychologisch contract hebben en dat ze daarmee wellicht beter of slechter af zijn dan mensen met een vaste aanstelling.

Het bleek dat mensen met een tijdelijk contract een smaller psychologisch contract hebben, dus dat er minder verwachtingen over en weer zijn, dan bij mensen met een vaste aanstelling. Deze contracten zijn wel gemakkelijker te verbreken dan bij werknemers die in vaste dienst zijn. De Jong: 'Belangrijk is het motief waarmee iemand een tijdelijk contract aangaat. Iemand die graag tijd wil om lange reizen te maken kijkt daar anders tegenaan dan iemand die geen vaste baan kan krijgen en een tijdelijk contract beschouwt als een opstap naar vast werk. Nu onderzoeken we de data ook op de invloed die de organisatie heeft op de aard van het psychologisch contract.'

De psychologische contracten kunnen in balans zijn of in onbalans en de vraag was of tijdelijke werkrachten vaker een psychologisch contract hebben waarvan ze ervaren dat het in onbalans is – dat de werkgever er meer uithaalt dan de werknemer. En wat beïnvloedt de mate van (on)eerlijkheid die een werknemer ervaart, diens intentie te vertrekken of zijn tevredenheid? Wellicht is het zelfs mogelijk dat een werknemer het terecht vindt dat er een onbalans in het psychologisch contract zit – dat hij meer uit de arbeidsrelatie haalt dan de werkgever, of omgekeerd. In het algemeen blijkt dat als in een psychologisch contract (dat, zoals de naam al zegt, niet op schrift staat, maar in het hoofd van de partijen vorm krijgt) veel aspecten worden uitgewisseld en de beloftes goed

worden nagekomen, dit goed is voor de arbeidsrelatie. In zo'n situatie is de werknemer tevreden, presteert goed en blijft bij zijn baas.

De Jong: 'We hebben gevonden dat tijdelijke werkrachten een smaller psychologisch contract hebben, met minder beloften over en weer, en dat het contract vaak niet in evenwicht is: de tijdelijke werknemer geeft, vergeleken met vaste krachten, vaak meer dan de werkgever. Die bevindingen zijn relevant voor de praktijk van het human resource management. Een manager kan zo voorspellen dat bepaalde uitwisselingen een positief of een negatief effect hebben op het contract, dus op de prestaties en het welbevinden van de werknemer.' Uit het vergelijkend onderzoek kwamen geen opvallende verschillen tussen de diverse onderzochte landen. De Jong: 'Wel merkten we dat het lastig is algemene voorspellingen te doen over het welbevinden van mensen met een tijdelijk contract, omdat hun motieven om een tijdelijk contract te accepteren sterk kunnen verschillen. We beginnen pas enigszins te begrijpen hoe het werkt en we komen er ook achter dat we weinig weten van hoe vaste werknemers hun psychologische contracten ervaren.'

Reorganisaties wijzigen psychologisch contract

Contact: Drs. Sjoerd van der Smissen

E-mail: svandersmissen@deloitte.nl

Publicatie: Van der Smissen, A.I.M., Schalk, M.J.D.,

Freese, C. (submitted). Organizational change

and the psychological contract: How change

influences the perceived fulfillment of obligations.

Overheden, bedrijven en andere werkgevers moeten worden heruitgevonden in het populaire 'organisatie 2.0' of *enterprise 2.0*. Daarbij gaat het niet alleen om de inhoud van organisaties, maar ook om de manier waarop ze zijn ingericht. Dit proces is al enige jaren gaande – het concept stamt uit 2006 – en zulke veranderingen moeten wel invloed hebben op de wijze waarop mensen in hun werk staan, dacht Sjoerd van der Smissen. Van der Smissen is bij Deloitte Consulting werkzaam op het snijvlak van finance & control en human resource management en bezig met zijn proefschrift aan de Tilburg University.

Slechts deels hebben werknemers van nu – de generatie Y – andere normen en waarden voor hun arbeidscontract. Ze willen nog steeds baanzekerheid, net als de babyboomers en de generatie X.

Om die veranderende houding te meten, gebruikt Van der Smissen het psychologisch contract, een onderwerp dat een van de pijlers vormt van het wetenschappelijke onderzoek van het Departement HR-Studies. 'Aan het construct, dat iets zegt over wederzijdse verplichtingen van werknemer en werkgever is sinds de jaren '50 veel onderzoek gedaan. Het gevolg daarvan is dat je er nu ook echt aan kunt meten', zegt Van der Smissen. 'We kunnen meten hoe mensen de relatie met hun baas ervaren. Of werknemers vinden dat hun werkgever waarmaakt wat hij met het werk heeft beloofd, en wat ze vinden dat ze zelf

teruggeven aan hun baas. Daardoor kunnen we ook meten of veranderingen in organisaties invloed hebben op die relatie, op dat psychologisch contract.'

Nieuwe technologie en globalisering zijn belangrijke redenen waarom organisaties sneller en vaker veranderen, productcycli korter zijn en andere eisen aan werknemers worden gesteld. Van der Smissen: 'De werkgever verandert daardoor, maar ook zijn de werknemers van nu – de generatie Y – anders dan de generaties van babyboomers en generatie X. Er worden nieuwe soorten contracten gesloten en daaronder zouden ook andere normen en waarden moeten liggen. Ik denk dat dit maar ten dele waar is. Ik ben er bijvoorbeeld van overtuigd dat mensen nog steeds baanzekerheid willen, net als de babyboomers.'

In zijn onderzoek richt Van der Smissen zich op het effect van veranderingen in het werk en de houding van werknemers ten opzichte van organisatorische veranderingen. Het blijkt dat de veranderingen zelf, zoals de frequentie of de aard van veranderingen – bijvoorbeeld het verkleinen van de organisatie of de introductie van nieuwe technologie – niet zoveel uitmaken. 'Veel belangrijker is wat werknemers eerder hebben meegemaakt aan veranderingen. Hebben ze slechte ervaringen met de effecten van veranderingen, dan verzetten mensen zich meer tegen voorgestelde of lopende reorganisaties', constateert Van der Smissen. 'Daarom zou het goed zijn als binnen het HR-beleid ook iets wordt gedaan aan "post reorganisatie", want veranderingen stoppen niet na een reorganisatie.' Ook de persoonlijkheid speelt een rol bij de houding van werknemers ten opzichte van reorganisaties. Sommige mensen zijn banger voor verandering dan anderen. Van der Smissen: 'Onder invloed van veranderingen binnen de organisatie stellen werknemers hun psychologisch contract bij. Bijvoorbeeld hun beoordeling of het eerder gesloten contract nog wel wordt waargemaakt. Medewerkers kunnen echter ook hun verwachtingen bijstellen omdat ze begrijpen dat er bij (noodzakelijke)

reorganisaties problemen ontstaan. Negatieve ervaringen met reorganisaties verminderen het gevoel dat de werkgever zijn verplichtingen nakomt. Dat is ook het geval bij een negatieve houding van werknemers ten opzichte van een reorganisatie. Die laatste wordt beïnvloed door de aandacht die tijdens en na de reorganisatie wordt gegeven aan de begeleiding van medewerkers.' Van der Smissen bevraagt zo'n 2.500 medewerkers van een zo breed mogelijk palet van bedrijven uit zowel de commerciële als de non-profitsector. Hij probeert daarbij de trends van veranderende organisaties en veranderende individuen te combineren. 'In het human resource management gaat het om relaties met mensen. Welke relaties wil je als organisatie hebben met welke mensen? Daarvoor moet je dit soort onderzoek doen en maatwerk leveren.'

Beïnvloeding van houding bij reorganisatie

Contact: Sjoerd van den Heuvel, MSc

E-mail: sjoerdvandenheuvel@hotmail.com

Publicatie: Van den Heuvel, S., & Schalk, R. (2009).

The relationship between fulfilment of the psychological contract and resistance to change during organizational transformations.

Social Science Information, 48(2), 283-313.

Wat maakt dat werknemers bereid zijn mee te gaan in een verandering van de organisatie waarin zij werken, is een belangrijke vraag in deze tijd van schier onophoudelijke reorganisaties van firma's en instellingen. Het proces waarin de houding van werknemers ten opzichte van organisatieveranderingen zich ontwikkelt, wordt beïnvloed door het psychologisch contract tussen werknemer en werkgever. Dat psychologisch contract, waarin werknemers voor zichzelf vastleggen wat hun individuele inzet voor de betreffende baan zal zijn en wat zij daarvoor terug verwachten van de werkgever, ligt als een soort deken over alles wat te maken heeft met de houding van werknemers ten opzichte van hun werkgever, zegt promovendus Sjoerd van den Heuvel, organisatiewetenschapper en werkzaam bij de HR-afdeling van Capgemini Consulting.

Het psychologisch contract bevat expliciete en impliciete beloften. Omdat er in de loop van iemands arbeidsperiode zo veel veranderingen plaatshebben, gaan impliciete beloften een steeds belangrijker rol spelen.

'Voor dat dit zo is, is wel theoretische argumentatie, maar er is nog geen empirisch onderzoek naar gedaan. In mijn studie onderzoek ik dat kwalitatief door interviews met HR-directeuren van bijna 40 bedrijven in Europa, maar ook kwantitatief via een vragenlijststudie onder werknemers in Nederland, Duitsland en Engeland.' Conceptueel komt Van den Heuvel tot de conclusie dat in het bijzonder de vraag 'what's

in it for me? de houding ten opzichte van veranderingen bepaalt. Het antwoord op die vraag wordt bepaald door de inhoud van het psychologisch contract. 'Ook al is het antwoord op de vraag *what's in it for me* positief, dan nog kan iemands houding ten opzichte van veranderingen negatief zijn', stelt Van den Heuvel. 'Dat heeft te maken met de historie van de vervulling van dat contract. Misschien wordt iemand wel beter van een reorganisatie, maar heeft hij er geen vertrouwen in dat dit ook werkelijk goed uitpakt, bijvoorbeeld door ervaringen met eerdere reorganisaties. Dit heeft dus alles te maken met de perceptie van de werknemers, die wordt beïnvloed door communicatie en leiderschap, maar ook door de persoonlijkheid van een werknemer.'

Vertrouwen speelt een centrale rol in de perceptie van werknemers. Vertrouwen beïnvloedt ook de wijze waarop werknemers de informatie over verandering interpreteren. 'Er is nog niet veel gekeken naar hoe werknemers hun houding ten opzichte van verandering ontwikkelen, en dus naar de vraag in welke fase van een reorganisatie je welke HR-functies het best kunt inzetten. In welke fase van een organisatieverandering heeft vertrouwen bijvoorbeeld de meeste invloed op de houding ten opzichte van verandering? Is dat bij de interpretatie van informatie aan het begin van een verandering, of later, wanneer een medewerker zich afvraagt of de beoogde resultaten ook daadwerkelijk bereikt gaan worden? Bij de vervulling van het psychologisch contract geldt dat hoe meer het psychologisch contract is vervuld, hoe gunstiger de affectieve, gedragsmatige en cognitieve reacties van de werknemer zijn op de organisatieverandering.' Binnen het veld van onderzoekers van het psychologisch contract wordt gesproken over de 'PC-cyclus' als het om organisatorische veranderingen gaat. Veranderingen beïnvloeden het psychologisch contract en de vervulling daarvan, en omgekeerd beïnvloeden deze weer de houding van werknemers ten opzichte van veranderingen in de organisatie. Beide delen van de cirkel worden onderzocht bij het

Tilburgse Departement HR-Studies.

Van den Heuvel: 'In de praktijk van het human resource management is het genereren van constructieve reacties van werknemers op veranderingen nog steeds een uitdaging. Het psychologisch contract bevat expliciete en impliciete beloften. Omdat er in de loop van iemands arbeidsperiode zo veel veranderingen plaatshebben, gaan impliciete beloften een steeds belangrijker rol spelen. De opkomst van sociale media maakt het voor centraal georganiseerde verander-managers steeds lastiger adequaat te communiceren over de organisatieverandering. De individualisering van arbeidsrelaties maakt ook dat de relatieve invloed van de afzonderlijke factoren uit de gereedchapskist van het human resource management wijzigt. Als op een interne facebookpagina negatief wordt gesproken over veranderingen, werkt dat door in iemands psychologisch contract. Dan heeft het waarschijnlijk geen zin een nieuwsbrief rond te sturen vanuit de HR-afdeling. Enkele geruststellende woorden van een vertrouwd persoon op diezelfde Facebookpagina hebben wellicht meer effect. Het managen van het psychologisch contract van werknemers, zowel voor als tijdens organisatieveranderingen, is wezenlijk geworden en daarvoor moet een nieuwe aanpak worden ontwikkeld.'

Omgaan met flexibiliteit en schaarste aan personeel

Contact: Dr. Charissa Freese

E-mail: c.freese@uvt.nl

De westerse geïndustrialiseerde wereld staat voor een periode van schaarste aan arbeidskrachten. De opgave voor veel organisaties zal zijn hoe ze de schaarse arbeidskrachten kunnen werven en eenmaal geworven personeel kunnen behouden. 'Wat de kansen zijn van een bedrijf in een schaarse arbeidssituatie is complexer dan louter vaststellen dat de babyboomers met pensioen zijn in 2020 en er tekorten zullen ontstaan', zegt Charissa Freese, die veranderende werkrelaties onderzoekt. 'Men heeft de neiging uit te gaan van een status quo, van een voldongen feit. Dat dit zou gebeuren, weten we al vijftig jaar en organisaties die nu niet goed zijn voorbereid op die naderende schaarste hebben iets verkeerd gedaan.'

In tijden van flexibilisering en schaarste verandert het psychologisch contract. Het buzz-woord is flexicurity: de combinatie van flexibele inzet van werknemers en behoud van zekerheid op werk.

Freese noemt het voorbeeld van de aardbeienplukkers en aspergestekers, die elk jaar weer schaars zijn, wat leidt tot excessen rond de inzet van goedkope en soms illegale werkrachten. 'Sommige bedrijven hebben daar echter absoluut geen problemen mee. Zij weten iedere keer weer voldoende arbeiders te motiveren bij hen te komen werken. Hoe doen zij dat? Daar kunnen anderen van leren.' Door interviews bij een groot aantal bedrijven in diverse sectoren proberen Freese en haar collega's achter de geheimen te komen van het

werven, motiveren en binden van werknemers in tijden van schaarste. Daarbij hebben zij extra aandacht voor nieuwe vormen van arbeidsrelaties zoals zzp-ers, collectieve en hybride arbeidssituaties en voor het inzetten van slimme technologie. Freese: 'We zoeken zoveel mogelijk goede voorbeelden binnen sectoren die al te maken hebben met schaarste, zoals de zorg, de techniek en de landbouw. Die kunnen andere bedrijven op ideeën brengen hoe ze de toekomstige schaarste aan arbeidskrachten het hoofd kunnen bieden.'

In tijden van flexibilisering en schaarste speelt ook een verandering van het psychologisch contract van werknemers een rol. Het buzzwoord daarbij is *flexicurity*: de combinatie van flexibele inzet van werknemers en behoud van zekerheid op een baan of werk. In het kader van het psychologisch contract – de balans van wat een werknemer verwacht van zijn werkgever en wat hij zelf meent te zullen inbrengen bij het werk – betekent dit dat werknemers niet meer verwachten dat ze veertig jaar lang bij dezelfde baas zullen werken of hetzelfde werk zullen doen. Maar ze verwachten wel de zekerheid dat ze van de ene baan naar de andere kunnen gaan. Welke HR-activiteiten maken het mogelijk de flexibiliteit in het psychologisch contract te vergroten en tegelijkertijd de werknemer ook een bepaalde mate van zekerheid te bieden?

'Daarvoor onderzochten we het HR-beleid en de ermee samenhangende psychologische contracten bij 44 organisaties die bekendstaan om hun innovatieve human resources management. Daartoe behoren ook de tien grootste Nederlandse bedrijven, zoals Unilever, Shell, DSM, AKZO, ABN-Amro en Randstad', zegt Freese. 'Hoe zorgen deze bedrijven dat werknemers loyaal blijven en toch een redelijk duidelijk beeld hebben van wat ze mogen verwachten van hun werkgever? Opdat ze zich opstellen als multi-inzetbare medewerkers, meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen loopbaan, ook buiten het bedrijf, en minder zekerheid accepteren.'

Die flexicurity uit zich bijvoorbeeld al in de

detacheringbranche, waar in sommige sectoren schaarste aan werkkrachten is – zoals in de techniek – en in andere juist een overschot aan personeel – zoals bij callcenters. 'Daar zien we maar weinig voorbeelden van bedrijven die zowel flexibiliteit als baanzekerheid bieden. Vaak is het of het een, of het ander', constateert Freese. 'Er is in deze branche wel veel nadruk op vormen van opleiding en scholing, waarvan zowel de werknemer als het bedrijf profiteren. Die opleiding is niet zozeer gericht op baanzekerheid, dus het behoud van de betreffende baan, maar zij vergroot wel de werkzekerheid van werknemers, dus hun mogelijkheid aan het werk te blijven.' Er zijn ook organisaties die samenwerken bij het werven en behouden van personeel, zoals op sommige hightech-campussen, waardoor werknemers geen binding aan één bedrijf hebben, maar aan diverse bedrijven gezamenlijk. 'Er zijn veel innovatieve ontwikkelingen binnen het human resource management', ziet Freese, die zich afvraagt hoeveel daarvan gunstig zijn voor zowel de werknemer als het bedrijf. 'Ook binnen één sector zie je verschillen. Zo wil de ene bank dat zijn werknemers tevreden zijn en blijven, terwijl de andere bank inzet op externe mobiliteitcentra om werknemers werkzekerheid te geven. Dat zijn voor HR-onderzoekers interessante verschillen.'

Overname door investeringsfonds verandert HR-beleid

Contact: Prof. dr. Paul Boselie

E-mail: p.boselie@uu.nl

Publicatie: Boselie, P., & Koene, B. (2010).

Human resource management and

private equity: Barbarians at the gate!

HR's wake-up call?

Human Relations, 63(9), 1297-1319.

Bij het uitvoeren van publieke taken moet meer privékapitaal worden ingezet, is op dit moment een belangrijke wens van het Nederlandse kabinet. Diverse overheidsbedrijven (zoals nutsbedrijven) zijn de afgelopen decennia al geprivatiseerd, nu komen ook andere sectoren aan de beurt. Bijvoorbeeld de gezondheidszorg en de kinderopvang. Want ziekenhuizen en crèches kunnen efficiënter en goedkoper werken als ze op een meer commerciële leest worden geschoeid. Grote investeringen worden dikwijls gedaan door *private equity funds*, privéfondsen die relatief grote bedrijven opkopen, het bestuur ervan overnemen en saneren.

Maatschappelijke en economische ontwikkelingen veroorzaken spanningen binnen maatschappelijke organisaties. Overname door private equity fondsen zijn daarvoor een van de oplossingen. Dat heeft grote consequenties voor werknemers en personeelsbeleid.

'Deze praktijken zijn van oudsher gericht op beursgenoteerde firma's en organisaties die worden opgekocht, van de beurs gehaald en vervolgens gesplitst en verkocht. Vanwege de crisis is het een tijdje stil geweest, maar nu zie je deze investeringsmaatschappijen weer voorzichtig actief worden en het publieke domein afstruinen. Ze zijn in staat grote sommen geld bijeen te brengen en te investeren. Ze richten zich nu ook op niet beursgenoteerde organisaties, zoals grote ziekenhuizen, die onderpresteren', zegt Paul Boselie, bedrijfs-

econoom, bestuurs- en organisatiekundige, tot voor kort werkzaam bij HR-Studies, nu hoogleraar strategisch HRM aan de Universiteit Utrecht. 'Zo'n overname heeft consequenties voor de organisatie en het personeel.'

De nieuwe eigenaar laat zich vooral leiden door de wensen van de aandeelhouder – zoveel mogelijk winst in zo kort mogelijke tijd. Investeringsmaatschappijen volgen vaak een standaard werkwijze, waarbij als eerste de gebouwen en de grond worden verkocht en van de nieuwe eigenaar terug worden geleast met een wurgcontract. Boselie onderzoekt de effecten van dit soort constructies op het personeelsbeleid in een vergelijking tussen Engeland en Nederland. 'In eerste instantie gebeurt er niet zo veel, het lijkt er zelfs op dat de overname niet negatief uitpakt. Dat is slechts schijn, men richt zich eerst op de gebouwen en stelt pas na een jaar of twee een manager aan die een kadaverprestatie teweeg moet brengen. Een groep topmanagers krijgt een hogere beloning om daaraan mee te werken en de noodzakelijke maatregelen door te voeren. De medezeggenschap vermindert, er is geen openheid, geen media-aandacht; alles speelt zich in de schaduw af. De private equity organisaties zijn heel klein en ook als onderzoeker krijg je de vertegenwoordigers ervan niet te spreken.'

Al voor de overname ontstaat onrust bij de werknemers, constateert Boselie. 'Er heersen onzekerheid, angst en wantrouwen. De uitkomsten van de bemoeienis door een private equity fonds zijn meestal negatief op de langere termijn. Dat doet wat met de medewerkers van de organisatie, het heeft effect op de kwaliteit en de aard van het HR-beleid. Dat beleid verandert. Training en opleiding zijn bijvoorbeeld nog alleen maar gerelateerd aan de bedrijfsactiviteit, lees: aan sales.' In het geval van Vendex/KBB, waar een Amerikaans private equity fonds instapte, werd een Amerikaans prestatiesysteem ingevoerd, dat niet paste bij de bedrijfscultuur van de verschillende onderdelen als Hema, Bijenkorf en V&D. Bovendien werden de lasten van de holding afgewenteld

op de filialen van de Hema, waarmee een sterk merk in de problemen kwam. Ook dat heeft effect op de trots van werknemers op hun organisatie. Typerend voor de nieuwe manier van human resource management is de vraag wie nog mee mogen praten, stelt Boselie.

'De medezeggenschapsraad, ondernemingsraad en vakbonden worden zoveel mogelijk buiten de deur gehouden, terwijl in Nederland *stakeholders* traditioneel meepraten. Het Angelsaksische model legt de zeggenschap bij aandeelhouders in plaats van bij stakeholders. Dat is ook een belangrijk verschil tussen Engeland en Nederland. In Engeland staan bedrijven neutraal tot negatief ten opzichte van de sociale partners, in Nederland neutraal tot positief. Engeland heeft wat aandacht voor training en opleiding betreft een achterstand in HR vergeleken met Nederland. Een *buy out* leidt daar dikwijls tot meer beleid op dit terrein, terwijl die HR in Nederland juist vermindert na een overname.'

Nederland zal meer te maken krijgen met dit soort overnames van organisaties met maatschappelijke functies als ziekenhuizen, zorginstellingen, kinderopvang en thuiszorg, voorspelt Boselie. 'Door de combinatie van de vergrijzing en de vergroening ontstaan spanningen en worden oplossingen gevonden als overname door private equity fondsen. Overal waar veel kapitaal zit, zal dat gaan gebeuren. Het is goed je van te voren ook te realiseren wat zulke overnames betekenen voor werknemers en het personeelsbeleid.'

Onderzoek naar telewerken voor iedereen

Contact: Dr. Charissa Freese
E-mail: c.freese@uvt.nl
Publicatie: Freese, C. (2011).
Rapport evaluatie telewerken
(intern rapport).
Tilburg University.

Telewerken is een van de moderne manieren van werknemerschap, die langzaam maar zeker vaste voet aan de grond krijgt binnen bedrijven en organisaties. Werknemers vragen erom, zodat ze af en toe de file kunnen vermijden en een betere balans kunnen creëren tussen werk en privé. Werkgevers kunnen, doordat een deel van de werknemers telewerkt, toe met minder kantoorruimte. In de praktijk blijkt telewerken echter vooral weggelegd voor personeel met hogere functies. Binnen de universiteit bijvoorbeeld, zijn het vooral de wetenschappelijk medewerkers die thuis mogen werken. Voor ondersteunend personeel zoals medewerkers van secretariaten of financiële afdelingen is thuiswerken vaak niet toegestaan.

Telewerken verhoogt de productiviteit omdat medewerkers vaker ongestoord kunnen doorwerken. Een telewerkdag geeft ook rust, doordat zaken waarvoor men anders thuis zou moeten blijven geregeld kunnen worden zonder stress.

Het college van bestuur van de Tilburg University heeft een onderzoeksproef laten doen met telewerken voor ondersteunend personeel voordat het een beslissing nam over het invoeren van telewerken voor iedereen. Charissa Freese, onderzoeker bij Reflect (Research Institute for Flexicurity, Labour Market Dynamics and Social Cohesion) en het Departement HR-Studies van de Tilburg University, was betrokken bij de begeleiding van het onderzoek en de uitvoering van de proef. Op tien afdelingen van de Tilburg University, van de it-afdeling en de

bibliotheek tot de faculteit Theologie, werd het telewerken een jaar lang ingevoerd en werden de verwachtingen en ervaringen van de ruim 30 deelnemers en hun leidinggevend en collega's gevolgd. De deelnemers werkten gemiddeld een dag per week thuis.

'De telewerkers zijn erg enthousiast over het telewerken', concludeert Freese. 'Ze zouden liever zelfs meer willen telewerken dan gemiddeld één dag per week, een halve dag vindt men een minder succesvolle variant.' Telewerkers zien hun productiviteit stijgen omdat ze vaker ongestoord kunnen doorwerken. Wel is een andere organisatie van het werk nodig, zoals het opsparen van bepaald soort werk dat thuis kan worden gedaan. Tegelijkertijd geeft een telewerkdag rust, vooral doordat zaken waarvoor men anders thuis zou moeten blijven geregeld kunnen worden zonder stress. En calamiteiten, zoals zieke kinderen of zelf een beetje ziek zijn, kunnen bij telewerken toch tot productieve arbeidstijd leiden. Freese ziet enkele positieve neveneffecten voor de organisatie: telewerkers stellen dat zij meer uren zijn gaan werken en deeltijdwerkers geven aan dat zij bij de mogelijkheid tot telewerken wel een grotere aanstellingsomvang zouden accepteren.

Freese: 'Telewerkers noemen nauwelijks nadelen van het telewerken. Af en toe missen ze de informatie uit de wandelgangen en soms is het lastiger afspraken te plannen. Telewerken vereist wel een andere manier van het werk indelen, waarop nieuwe telewerkers moeten worden gewezen.' Collega's zien dezelfde voordelen als de telewerkers zelf, al zijn zij iets minder enthousiast. De nadelen ervaren zij vooral op het gebied van samenwerken en afspraken plannen. Collega's zijn ook huiverig voor de vervaging van de grens tussen werk en privé en denken dat telewerkers afgeleid kunnen worden door huishoudelijke taken. Een aantal collega's ziet ook voordelen voor zichzelf, nu er wordt getelewerkt. Het is rustiger op het werk en de telewerkers zijn gemakkelijker bereikbaar. Veel van de collega's zouden ook wel willen telewerken, een aantal geeft aan dat hun werk daarvoor ongeschikt is.

Ook de leidinggevend en zijn erg positief over het telewerken onder hun medewerkers. Niet alleen omdat dit hun arbeidstevredenheid vergroot, ook omdat medewerkers ongestoord aan hun taken kunnen werken en ook naar kantoor blijken te komen als dat op hun telewerkdag noodzakelijk is. Ook leidinggevend en die aanvankelijk bedenkingen hadden over de negatieve invloed van telewerken op de sfeer in het team, zien weinig bezwaren. Wel hebben zij behoefte aan duidelijke richtlijnen voor telewerken. Een goede ondersteuning van ict achten zij cruciaal voor telewerken. Leidinggevend en zien telewerken als een belangrijke arbeidsvoorwaarde voor het motiveren, werven en aan de organisatie binden van personeel. Wel willen ze de omvang van het telewerken beperkt houden tot één dag per week. Freese: 'We zijn tot de conclusie gekomen dat telewerken binnen de organisatie niet gezien kan worden als een recht. De mogelijkheden hangen namelijk sterk af van de omstandigheden en de aard van het werk. Mensen blijken zeer creatief in het regelen van mogelijkheden voor telewerken, mits de technologie daaraan voldoende ondersteuning biedt, bijvoorbeeld met videoconferentie. Wij adviseren de beslissing rond de mogelijkheden en de aard van het telewerken zo laag mogelijk op de werkvloer te nemen.' De Tilburg University heeft inmiddels telewerken mogelijk gemaakt voor alle personeelsleden.

Van theorie naar praktijk

De voorbereidingen voor Human Resource Management in Tilburg begonnen in de jaren '80 bij de toenmalige Katholieke Universiteit Brabant op initiatief van prof. dr. Jules van Dijck, hoogleraar Sociologie. De nadruk in zijn werk lag op de onderneming en het ondernemerschap in een veranderende sociaaleconomische orde. Belangrijke uitgangspunten van het eerste studieprogramma Personeelwetenschappen voor het jaar 1986/1987 waren de behoefte aan een ander type personeelswerker dan tot dan toe van de sociale academie kwam, en het inzicht dat medewerkers de belangrijkste productiefactor en dus ook het belangrijkste bezit van een bedrijf zijn, en dat zij moeten worden gekoesterd. Het was op zich geen nieuw inzicht, maar wel een breuk met de periode dat personeelsbeleid vooral werd beschouwd als een middel om de uitwassen en de scherpe kantjes van de industriële revolutie tegen te gaan. In een veranderende sociaaleconomische orde, waarbij globalisering een belangrijke rol speelde, zag Van Dijck het personeelsbeleid bij uitstek als instrument om het reilen en zeilen van bedrijven en organisaties fundamenteel te verbeteren.

De opvattingen van verlichte ondernemers als Stork, Van Marken en Philips, die hun personeel ondersteunden met maatregelen rond hygiëne, huisvesting en veiligheid, hebben geleid tot het ontstaan van de personeelsfunctie in Nederland. De eerste personeelsfunctionaris was Gerhardus Knuttel, die in 1880 de 'Afdeling Belangen van het Personeel' ging leiden bij de Nederlandsche Gist- & Spiritusfabriek NV, J.C. van Marken in Delft. In het Engels noemt men dat wel een *trash can* functie, waarin veel zaken terechtkomen. In het verleden viel bijvoorbeeld ook de kantine onder de personeelsfunctionaris, later kwamen daar de vakbonden bij, zoals tijdens de Cao-onderhandelingen. In de HR-functie zijn daarvan nog steeds de sporen te zien. Vaak wordt Arbowetgeving ook onder de HR-functie gerekend.

Overgang van personeelsfunctie naar human resource management

Sinds de jaren '80 is in Nederland de overgang van personeelsfunctie naar human resource management gemaakt. Ook in het bedrijfsleven was het besef bij het lijnmanagement doorgedrongen dat de mensen uniek zijn voor een bedrijf, terwijl bedrijfshallen en gebouwen er relatief weinig toe doen. De dominante visie wordt dat het ene bedrijf zich onderscheidt van het andere door het soort mensen dat wordt aangetrokken. Het gaat erom hoe werknemers met elkaar samenwerken en zich kunnen ontwikkelen. Er is natuurlijk wel verschil tussen arbeidsintensieve en kapitaalintensieve bedrijven, maar in het gros van de firma's zijn mensen belangrijk. De overgang van personeelszaken naar human resource management markeert ook de belangstelling voor het verband tussen de manier waarop medewerkers worden aangestuurd en de bijdrage daarvan aan hun prestaties en aan die van de onderneming als geheel.

Kopstudie na propedeuse psychologie of rechten

De nieuwe Tilburgse HRM-studie was in 1986 aanvankelijk een kopstudie, die kon worden gekozen na een propedeuse zoals rechten en psychologie. De studie was opgezet volgens het principe van het probleemgestuurde onderwijs. Na enkele jaren werd de opleiding een volwaardige studie en met de komst van de bachelor/masterstructuur werd de studie opgedeeld in een bachelor Personeelwetenschappen en een master Human Resource Studies. In de jaren '90 lag de nadruk van opleiding en onderzoek van de vakgroep HR-Studies op de effectiviteit van personeelsinstrumenten, zoals beloning. Na een moeilijke periode tussen 2001 en 2005, waarin er weinig lijn zat in zowel de wetenschappelijke output als het onderwijs en de vakgroep Human Resource Studies bijna werd opgeheven, kwam er een nieuwe afdelingsvoorzitter, Jaap Paauwe, die de huidige onderzoekslijn uitzette en nieuw elan in de afdeling bracht.

Belangrijkste Europese centrum voor HR-onderzoek en -onderwijs

Het waren de nadagen van de hype van de relatie tussen human resource management, prestaties en de waarde van een organisatie. Waarbij prestatie en waarde bij uitstek werden uitgedrukt in dollars en euro's, soms als de maatschappelijke implicatie en een enkele keer ook als elementen van welzijn. Maar in de visie van Paauwe is het verband tussen human resource management en waarde veel breder. Zoals het bereiken van levensvatbaarheid op de lange termijn, een meer gebalanceerd perspectief waarbij wordt gekeken naar zowel politieke

Jan Kees Looise, hoogleraar human resource management, Universiteit Twente:

"Toen de Tilburgse opleiding Personeelwetenschappen 25 jaar geleden werd opgericht, was men in Twente nogal sceptisch. Men vond deze bij bedrijfskunde horen en niet bij sociale wetenschappen. Daar speelde ongetwijfeld ook concurrentie tussen de universiteiten. Er is in het veld altijd met argusogen gekeken naar hoe ze in Tilburg de relatie met de economie wisten te behouden. Ik heb het gevoel dat dat ook altijd wat onderbelicht is geweest, maar met de komst van econoom Jaap Paauwe is dat

vakgebied op een goede manier ingebouwd. In het begin is het onderzoek wat onderbelicht gebleven, dat is later heel duidelijk gecorrigeerd en breed HRM-onderzoek geworden, ingebed in een breed internationaal netwerk. Dat floreert nu door veel gastdocenten en hoogleraren en goede medewerkers. Ze hebben het uiteindelijk zeer succesvol gedaan en zijn nu de grootste HRS-groep in Nederland. In de toekomst zou men het departement nog wel wat meer profiel kunnen geven. Dat past als je de grootste en belangrijkste bent en past ook wel binnen dit jubileum.'

en maatschappelijke dimensies als naar 'fairness' en legitimiteit. Niet alleen aandacht voor de waarde vanuit het perspectief van de *shareholders*, de aandeelhouders, ook naar dat vanuit de *stakeholders*, de belanghebbenden.

Recruiters weten Tilburgse HR-studenten te vinden

En natuurlijk worden het functioneren en de effecten van HRM in Tilburg beschouwd in hun context. Organisaties functioneren immers binnen een bepaalde omgeving met specifieke doelen die hun effect hebben op de HR-activiteiten. Human resource management is dan ook niet alleen ingebed in de organisatie die de praktijk van HRM vorm geeft, maar ook in een bepaalde bedrijfssector, in wetgeving en in de maatschappelijke cultuur die alle hun invloed laten gelden.

Paauwe: 'We laten ons in Tilburg voorstaan op ons onderzoek van HRM, performance en welzijn. We zijn ook een kenniscentrum op het gebied van onderzoek naar het psychologisch contract en nieuwe arbeidsrelaties, van human resource management en van diversiteit in organisaties. Ik durf wel te beweren dat we naast de Onderzoeksgroep Personeel en Organisatie van de Katholieke Universiteit Leuven op het vasteland van Europa een van de belangrijkste centra op het gebied van HR-onderzoek en -onderwijs zijn. Met 20 tot 25 medewerkers zijn we ook een van de grootste groepen. Nu, zeven jaar na onze moeilijkste periode, hangt de

vlag er weer prima bij. Het onderzoek en de opleiding lopen uitstekend en ook recruiters weten de Tilburgse HR-studenten weer te vinden. Met steeds meer bedrijven en organisaties gaan wij samenwerkingsverbanden aan. Dat zijn tekenen dat we niet alleen studenten opleiden en onderzoek doen ten behoeve van theorie en wetenschap, maar ook voor de praktijk.'

Brede bachelor personeelwetenschappen

Contact: Dr. Marinus Verhagen

E-mail: m.verhagen@uvt.nl

Meer informatie:

Bachelor site Human Resource Studies

(www.tilburguniversity.edu/nl/onderwijs/

[bacheloropleidingen/personeelwetenschappen](http://www.tilburguniversity.edu/nl/onderwijs/bacheloropleidingen/personeelwetenschappen))

‘Uniek voor de Tilburgse bacheloropleiding Human Resource Studies, of Personeelwetenschappen, is dat de integratie tussen mens, werk en organisatievraagstukken al direct vanaf het begin plaatsvindt en gedurende de drie jaar van de bachelor wordt doorgezet’, zegt opleidingsdirecteur bachelor Marinus Verhagen enthousiast. ‘Onze HRS-opleiding is dus niet een specialisatie binnen een meer algemene bachelor of een master die je na een andere studie, zoals bedrijfseconomie, kunt volgen, maar een volledig op human resource studies toegespitste opleiding. Dat zie je in het buitenland wel vaker, maar het is uniek voor Nederland.’

Uniek voor de Tilburgse bacheloropleiding Human Resource Studies is de integratie tussen mens, werk en organisatievraagstukken die al direct vanaf het begin plaatsvindt en drie jaar lang wordt doorgezet.

Dat betekent dat in de opleiding de organisatiegerichte kennis, zoals van management en economie onlosmakelijk verweven is met de kennis op werknemersniveau, zoals psychologie. In het eerste, meer algemene, jaar komen dan ook psychologie, sociologie, economie, arbeidsrecht, kernvragen van personeelwetenschappen en *organisational behavior* aan bod. Verhagen: ‘We hebben in Tilburg een sterke traditie in de toepassing van methoden en technieken van onderzoek. Aandacht daarvoor begint ook al in het eerste jaar van de bachelor en loopt door tot het eind. Zo is er in het derde jaar een onderzoekspracticum, waar technieken worden toegepast. Bijvoorbeeld in een vragen-

lijstonderzoek over diversiteit in organisaties.’ Daarbij doorlopen de studenten de hele empirische cyclus van observatie – het vormen van een hypothese (inductie) – voorspellen (deductie) – toetsing – evaluatie. Ze verzamelen en analyseren (vaak gezamenlijk) zelf data. Ook is er een stage, die wel een onderzoekselement moet bevatten.

Het curriculum in het eerste jaar legt de basis voor de multidisciplinaire kennis, zet de kernvragen van personeelwetenschappen centraal en geeft een aanzet voor een wetenschappelijke benadering van de arbeidsrelatie. Daarnaast krijgen de studenten inzicht in de basisdisciplines waar personeelwetenschappen op voortbouwt. Naast de inhoudelijke kennis leren studenten methoden en technieken om onderzoek te doen. Na het eerste jaar komen de voor het human resource vak essentiële kennis van arbeidsrecht en bedrijfseconomie aan bod en sociaalwetenschappelijke vaardigheden als het analyseren van sociale relaties in organisaties. Naast vakken van de eigen opleiding kunnen studenten een minor kiezen in de vrije keuzeruimte. In het derde en laatste jaar komt de integratie van het business perspectief en het psychologische perspectief aan bod. De opleiding wordt afgerond met een eindverslag, de Bachelor Thesis.

Jaarlijks schrijven zich 50 tot 80 studenten in voor de bachelor en tweederde van hen maakt de opleiding ook af. Na het eerste jaar valt er nauwelijks meer een student af. Vooral dat laatste is een mooie score, vindt Verhagen. Van de bachelors gaat 85 procent door naar de master HR-Studies, 10 procent kiest voor een andere master, zoals organisatiewetenschappen en recht en arbeid, en 5 procent stopt en gaat aan het werk in een junior HR-functie. Naast de bacheloropleiding zijn er ook nog 70 studenten die de zogeheten pre-master gedurende één jaar volgen. Verhagen: ‘Deze opleiding is bedoeld voor studenten met een hbo-diploma die in onze masterstudie willen instromen. Ze krijgen in een jaar tijd de belangrijkste bachelorvakken inclusief de vakken methoden en techniek. Er is ook een Engelsta-

lige pre-master gericht op buitenlandse studenten die niet direct de master kunnen binnenstromen. De bachelor is vooral in het Nederlands, maar er zijn enkele cursussen, die ook door de pre-masterstudenten worden gevolgd, die in het Engels gegeven worden. Het aantal Engelstalige cursussen in de bachelor neemt overigens toe. Van de pre-masterstudenten stroomt 80 procent door naar onze HRS-master en 95 procent van hen slaagt voor zijn master.’

Master HR-Studies: HR with an 'attitude'

Contact: Dr. Renée de Reuver

E-mail: r.s.m.dereuver@uvt.nl

Meer informatie: Master site HR-Studies

([www.tilburguniversity.edu/nl/onderwijs/
masteropleidingen/human-resource-studies](http://www.tilburguniversity.edu/nl/onderwijs/masteropleidingen/human-resource-studies))

De masteropleiding van het Tilburgse Departement Human Resource Studies leidt op tot academisch gevormde personeelsfunctionarissen. Anders dan bij het hbo en andere opleidingen, vindt de masterstudie plaats binnen de faculteit sociale wetenschappen, in sterke verwevenheid met de economische wetenschappen. 'Deze master is een multidisciplinaire opleiding waarin naast psychologie en sociologie economie een van de basisdisciplines vormt', zegt directeur van de masteropleiding Renée de Reuver. 'De opleiding is sterk gericht op methoden en technieken, het goed kunnen beoordelen van onderzoek en zelf goed onderzoek kunnen doen.'

HRS-masterstudenten leren denken op een hoog academisch niveau, hebben een kritisch analytische houding en kunnen theorieën omzetten naar HR-activiteiten. Ze kunnen terecht op posities waar analytische, strategische en leiderskwaliteiten worden vereist.

De Engelstalige master telt één jaar en leidt studenten niet alleen op met voldoende kennis, maar leert ze ook proactief te zijn. 'We leren ze niet alleen de juiste vragen te stellen en de juiste antwoorden te geven, maar ook proactief te zijn in de zin dat ze dingen willen verbeteren. We doen hier *HR with an attitude*, zoals wij dat noemen.' Elk semester van de master begint met een sociale vaardigheidstraining van één dag. In het eerste semester is dat de kerncursus van de opleiding: 'Seminar HRS'. Dit vak start

met een mondeling tentamen, zodat alle studenten die eraan beginnen de benodigde basiskennis hebben. Dit is belangrijk omdat studenten van verschillende opleidingen en uit verschillende landen komen. Een op de vijf van de 120 studenten is een internationale student. Vervolgens worden zeven actuele HR-thema's behandeld, zoals HRM en de institutionele context. Elk seminar wordt door een team van studenten voorbereid; dit team zorgt dat de leerdoelen van het thema worden behaald. Het voorbereidende team is ook de voorzitter van het seminar. De rest van de teams schrijft een essay over het thema vanuit een bepaald perspectief, bijvoorbeeld vanuit een ethisch standpunt. Studenten leren hierdoor niet alleen kritisch en creatief naar de leerstof te kijken, maar ze leren ook vaardigheden, zoals het leiden van discussies en het actief betrekken van andere studenten bij de stof. Bovendien wordt de individuele participatie van studenten beoordeeld. De Reuver: 'Als docent heb je dus wel een wat andere rol en ben je meer (proces)begeleider en coach dan docent. Dit is heel leuk om te doen, de teams verzorgen in de praktijk zeer goede seminars en je ziet de studenten groeien.'

Ook wordt in het eerste semester van de master *HR Metrics and Valuation* gedoceerd en zijn er drie keuzevakken: *Learning and development*, *Management of diversity en Performance management*. Daarnaast zijn er twee kleinere keuzevakken: *Compensation and benefits* en *International HRM*. In het tweede semester is er naast het vak *Organizational change*, vooral ruimte voor een masters' thesis, die begint met een individueel onderzoeksvoorstel. De Reuver: 'Wij willen dat onze

studenten na deze HRM-master op een hoog academisch niveau kunnen denken, een kritisch analytische houding hebben en theorieën kunnen omzetten naar HR-activiteiten. Ze moeten hebben laten zien dat ze wetenschappelijk onderzoek kunnen doen en kennis en vaardigheden hebben ontwikkeld waardoor ze kunnen werken als HR-professionals of consultants. Onze masterstudenten kunnen terecht op posities waar analytische, strategische en leiderskwaliteiten worden vereist.'

People Management Centre tussen theorie en praktijk

Contact: Drs. Jo Vincken, E-mail: j.j.a.m.vincken@uvt.nl

Prof. dr. Jaap Paauwe, E-mail: paauwe@uvt.nl

Prof. dr. Marc van Veldhoven,

E-mail: m.j.p.m.vanveldhoven@uvt.nl

Prof. dr. René Schalk, E-mail: m.j.d.schalk@uvt.nl

Prof. dr. Rob Poell, E-mail: r.poell@uvt.nl

Meer informatie: PMC site (www.tiasnimbas.edu/

People_Management_Centre/pgId=994)

Een ontmoetingsplaats voor wetenschappers en praktijkmensen op diverse gebieden van het human resource management, noemt Jo Vincken het *People Management Centre* (PMC), waar van hij managing director is. Samen met Jaap Paauwe (academic director) is hij actief om die ontmoetingsplaats gestalte te geven op de terreinen: bevoegenheid van werknemers, het psychologisch contract, strategisch HRM, en leren en ontwikkelen. Het PMC is een initiatief van het Departement HR-Studies zelf en sinds kort wordt er nauw samengewerkt met TiasNimbas, de business school van de Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven.

PMC brengt specialisten van de universiteit in contact met mensen uit de praktijk. Daardoor zijn verdieping en vernieuwing van inzichten mogelijk op voor HR-activiteiten relevante thema's.

'Het PMC zet zich in voor de professionalisering van human resource management binnen organisaties door kennis te verspreiden en kennis op te doen in samenwerking met mensen uit de praktijk', zegt politicoloog en bestuurskundige Vincken over het tweeënhalfjarige initiatief. 'Een van de strategische doelstellingen van de universiteit is het valoriseren van kennis, wat betekent dat kennis ook in de praktijk gebruikt moet worden, terwijl het doel van de businessschool is te komen tot co-creatie van kennis. Dus geen onderzoek van achter je bureau, maar samen met mensen uit de praktijk. Feitelijk een vorm van actieonderzoek.'
Specialisten van de universiteit worden via het

PMC in contact gebracht met mensen uit de praktijk, zodat er verdieping en vernieuwing van inzichten mogelijk zijn op thema's die relevant zijn voor de praktijk en rekening houden met hoe de praktijk van het human resource management functioneert. Op dit moment zijn er zes grote strategische bedrijfspartners uit de industrie, het bankwezen en de dienstverlening en een kleine dertig ziekenhuizen, die niet alleen tot de top in de zorg willen behoren, maar ook in hun human resource management. Vincken: 'Het initiatief wordt steeds breder. Er zijn bedrijven die bereid zijn hun gegevens over onderzoek naar bijvoorbeeld de tevredenheid van hun medewerkers beschikbaar te stellen voor wetenschappelijk onderzoek. En studenten kunnen er onder begeleiding onderzoek doen.'

Het gesprek dat nu wordt gevoerd tussen praktijk en wetenschap leidt ertoe dat data beschikbaar komen, dat er relevante vragen worden onderzocht en dat in de praktijk de beleidsvoorbereiding en de uitvoering van human resource management verbeteren, stelt Vincken. 'Ik merk dat dit gesprek tussen wetenschap en praktijk heel goed gaat. Het gaat immers niet om de kleinste deeltjes, of een of ander deviant insect, maar om people management in balans tussen organisatie en individuen. Dat is heel praktisch georiënteerd. Het gaat om *responsible leadership*, een filosofie die meer aansluit bij het Rijnlandse model van human resource management dan bij het Angelsaksische model, waarbij niet louter de harde bedrijfscijfers centraal staan, maar vooral het personeel dat aan de basis van die bedrijfsresultaten staat.' Het People Management Centre is behalve bij onderzoek, ook

betrokken bij opleiding en training van HR-professionals. Zo zijn er executive programma's als een *Advanced Human Resource Programme*, specifieke programma's voor bedrijven, en expertiseplatforms waar academici en mensen uit de praktijk elkaar regelmatig ontmoeten voor werkbezoeken en toegepast onderzoek. PMC heeft een sterk mondiaal netwerk met vooraanstaande HR-academici. Vincken: 'Mensen werken op ad hoc basis voor het PMC. De inkomsten die via zulke activiteiten worden verkregen, worden vooral gebruikt om onderzoekers gedeeltelijk te betalen als hun onderzoek stil valt door hun PMC-activiteiten, of om buitenlandse cor yfeeën te ondersteunen in Tilburg te komen werken bij het Departement HR-Studies.'

Behouden van kwalitatief goed ziekenhuispersoneel

Contact: Drs. Jo Vincken, E-mail: j.j.a.m.vincken@uvt.nl

Prof. dr. Jaap Paauwe, E-mail: paauwe@uvt.nl

Dr. Monique Veld, E-mail: monique.veld@ou.nl

Meer informatie: PMC site (www.tiasnimbas.edu/

People_Management_Centre/pgeId=994)

Een voorbeeld van het onderzoek van het People Management Centre (PMC) als ontmoetingsplaats voor HR-wetenschappers en HR-professionals, is een recent begonnen project voor 28 ziekenhuizen in de topklinische zorg. Deze ziekenhuizen zijn aangesloten bij de Stichting Topklinische Zorg (STZ). 'Ze werken aan een manifest voor werk en zorg', zet PMC-directeur Jo Vincken uiteen. 'Daarbij is het belangrijk te inventariseren waarom mensen binnen en buiten het betreffende ziekenhuis het belangrijk vinden daar te werken. Dat geldt ook voor de patiënten: waarom kiezen zij voor een ziekenhuis van de Stichting Topklinische Zorg in plaats van voor een academisch ziekenhuis of een klein regionaal ziekenhuis?'

Voor ziekenhuizen zijn kwalitatief hoogwaardige personeelsleden een sleutelvariabele, dus is een goed HRM van levensbelang. Daarvoor moet de organisatie scherp voor ogen hebben wat haar als ziekenhuis sterk maakt.

Zo laten academische ziekenhuizen een deel van de coschappen van hun studenten in deze STZ-ziekenhuizen uitvoeren. Waarom doen ze dat? Wat verwachten ze van het ziekenhuis? Waarom kiest het personeel voor een STZ-ziekenhuis? Vincken: 'Die inventarisatie van wat mensen belangrijk zouden kunnen vinden op het punt van de medewerkers, deskundigheid, samenwerking of bejegening door artsen en verpleegkundigen, is belangrijk voor het human resource management. Er is bijvoorbeeld veel discussie over de taakverdeling tussen artsen

en verpleegkundigen. Omdat verpleegkundigen goedkoper zijn, krijgen dezen steeds meer taken toebedeeld, die oorspronkelijk door medici werden uitgevoerd. Voor zowel personeel als patiënten is het belangrijk hoe daarmee wordt omgegaan.'

Binnen ziekenhuizen blijkt op dit moment de doorslaggevende factor voor een goede zorg het werven en behouden van kwalitatief goed personeel. Daaraan ligt een dubbele vergrijzing ten grondslag, waarbij meer patiënten een beroep doen op zorg, terwijl er minder arbeidskrachten beschikbaar zijn. 'Daar bovenop komt de huidige marktwerking in de zorg', zegt Vincken. 'Daardoor moet je als organisatie scherp op je netvlies hebben wat je als ziekenhuis sterk maakt. Daarin zijn op dit moment kwalitatief hoogwaardige personeelsleden een sleutelvariabele. Dus is een goed human resource management belangrijk, zo niet van levensbelang voor een ziekenhuis. Hoe zorg je bijvoorbeeld dat mensen duurzaam inzetbaar blijven?'

Medewerkers willen vaak wel langer blijven, maar omdat medische vakgebieden zich heel snel ontwikkelen, moeten ze de gelegenheid krijgen zich te scholen. Hoe ga je in het human resource management om met scholing, training en de manier waarop mensen zelf hun eigen inzetbaarheid beoordelen? Het is bijvoorbeeld niet altijd zeker dat als het management of collega's vinden dat een werknemer zich zou moeten bijscholen in bijvoorbeeld de oncologie, dat dit dan gebeurt. De context, de omgeving waarin iemand werkt moet daarvoor goed zijn. Collega's en leidinggevenden moeten bijvoorbeeld enthousiast zijn over het fenomeen bijscholing.

Ook arbeidsvoorwaarden en arbeidsomstandigheden zijn belangrijk om kwalitatief goed personeel te werven en te houden. Helaas loopt het salaris binnen de zorg achter bij dat in veel andere sectoren. Een algemene verhoging van dat salaris, zou de zorg nog duurder maken. 'Er zijn ook andere, meer subtiele manieren, mensen te verleiden in de zorg te komen of er te blijven', constateert Vincken. 'Daarover

denken we met de HR-managers van ziekenhuizen na binnen het PMC en zoeken we naar onderzoeksprojecten die duidelijk kunnen maken wat kan werken. Daarbij kun je denken aan specifieke carrièrepaden voor personeel, of aan een grotere differentiatie in lonen. We zien dat in de zorg veel medewerkers een, dikwijls kleine, deeltijdbaan op fietsafstand van hun huis zoeken. Dit om hun werk goed met hun privéleven te kunnen combineren. Binnen het ziekenhuis en voor de planning van het werk, levert dat dikwijls veel problemen op. Dat betekent vaak veel druk en stress bij de medewerkers zelf. In innovatieve HR-projecten zoeken we nu naar nieuwe manieren daarmee om te gaan en zo de druk op werknemers te verminderen.'

Beroepsinteresse-test voor jongeren met geestelijke beperking

Contact: Theo Bekkers

E-mail: tbekkers@sterkinwerk.koraalgroep.nl

Meer informatie: web site Stichting Sterk in Werk
(www.stichtingsterkinwerk.nl)

Wat wil je later worden? Brandweerman, politieagent, steigerbouwer, verpleegster! Veel jongeren blijken uiteindelijk toch iets anders te worden dan ze ooit dachten. Voor jongeren met een lichte verstandelijke beperking liggen droom en werkelijkheid wat betreft werk meestal nog verder uiteen dan gebruikelijk. Theo Bekkers van de Stichting Sterk in Werk weet daar alles van. Hij is als voormalig leerkracht in het speciaal onderwijs nu betrokken bij de arbeidstoeleiding van jongeren met een verstandelijke beperking.

De beroepsinteresse-test levert beroepen die zonder extra diploma's zijn te vervullen voor jongeren met een lichte verstandelijke beperking en reiken tot en met assistentniveau en geeft de inhoud van het beroep en de gewenste competentie weer.

'Om te kunnen beoordelen waar bij deze jongeren de interesses op het gebied van werken liggen, opdat we ze zo goed mogelijk kunnen coachen en begeleiden naar een baan, hebben we lang kunnen beschikken over een speciale beroepsinteresse-test, die commercieel verkrijgbaar was. Maar de test was verouderd en er kwam maar geen update. Uiteindelijk bleek dat het bedrijf niet bereid was de benodigde investering te doen. De directie van Sterk in Werk gaf toestemming voor het ontwikkelen van een nieuwe versie. Die is gemaakt in samenwerking met het Departement HR-Studies van de Tilburg University en het aan de universiteit gelieerde softwarebedrijf CentERdata.'

Met de praktische kennis van Bekkers, de wetenschappelijke kennis van de universiteit en de kennis over digitaliseren van CentERdata is een nieuwe test ontwikkeld die bij potentiële klanten is gevalideerd en onderzocht op de bruikbaarheid in de praktijk. Dat geschiedde bij scholen voor voortgezet speciaal onderwijs, praktijkscholen en jobcoaches. In 2009 is deze SIWIT beroepsinteresse-test gepresenteerd en de online test wordt nu door ruim honderd organisaties in Nederland gebruikt tegen een kleine vergoeding. Tot 2018 is elke twee jaar een kleine en elke drie jaar een grote revisie van de test gegarandeerd. Bekkers: 'De test bestaat uit 150 situaties met plaatjes waaruit de jongeren moeten kiezen. Ook is het mogelijk naar de vragen te luisteren in plaats van ze te lezen. Omdat jongeren nogal impulsief kiezen, moet je in de test terug kunnen naar een eerdere situatie. Je moet de test ook zonder problemen kunnen onderbreken en op een ander moment verder kunnen gaan. Deze jongeren zijn niet altijd even geconcentreerd, en soms merk je na een paar situaties al dat het die dag niet gaat bij zo'n jongen of meisje.'

Binnen 30 seconden na het afronden van de test komt het resultaat in de email. Bekkers: 'Die vermeldt een top drie van gebieden waarin de jongere interesse blijkt te hebben, met een aantal beroepen dat daar bij past. De test meet de beroepsinteresse van dat moment. De uitslag is in feite een praatpapier voor de begeleider en diens cliënt. Een beroepskeuze wordt vaak bepaald door iemands directe omgeving: vrienden, familie of kennissen. Vooral de groep waarbinnen iemand functioneert, kan iemand sterk beïnvloeden. Schoonmaakwerk?, vragen ze dan, nee!, je moet steigerbouwer worden. Daarmee moet je bij je begeleiding rekening houden.' De beroepen die uit de test rollen, zijn allemaal zonder extra diploma's te vervullen voor deze jongeren en reiken tot en met assistentniveau. Bekkers: 'De uitslag geeft een aantal beroepen met daarbij de inhoud van het beroep en de gevraagde of gewenste competentie. Komt er bijvoorbeeld een "assistent-meubelmaker"

uit, dan moet je nauwkeurig kunnen werken. Is iemand een sloddervos en wil hij toch graag meubels maken, dan gaan we aan die competentie werken.'

Bekkers krijgt voortdurend enthousiaste reacties, maar erkent dat het meten van de voorspellende waarde van de test nog een teer punt is. 'Het is moeilijk de waarde van het advies objectief te meten en de test te laten certificeren, doordat de leerkracht die moet beoordelen of de test inderdaad voorspelt of een jongere goed terecht zal komen in de geadviseerde functie niet objectief is. Daar proberen we nu samen met de Tilburg University een oplossing voor te vinden.' De Stichting Sterk in Werk heeft, samen met CentERdata, inmiddels nog een product ontwikkeld voor moeilijk lerenden: een nieuwe checklist voor de basis veiligheid voor aannemers.

Toekomst

Veelzijdige meesters en experts in technologie en sociale media

Koffiedik kijken hoort bij een feestje. Dus na 25 jaar Departement HR-Studies komt onvermijdelijk de vraag waar het de komende jaren heen gaat met het human resource management en het HR-onderzoek. Afdelingsvoorzitter Jaap Paauwe wil wel een voorspelling doen: een *educated guess* op basis van wetenschappelijk onderzoek en gesignaleerde trends. Dat is immers ook belangrijk voor de toekomstige richting en speerpunten van de Tilburgse HR-Studies. 'Koffiedik kijken is prima', vindt Paauwe, 'maar wel op basis van wetenschappelijke analyses.' Hij tovert een serie *slides* te voorschijn met tabellen, grafieken en analyses – alle keurig voorzien van (wetenschappelijke) bronnen. Te beginnen met een onderzoek uit 2011 onder 1.900 HR-professionals en 12.500 managers van organisaties in 74 landen. Wat zijn de meest belangrijke vaardigheden voor de komende drie jaar, vergeleken met de afgelopen drie jaar, was de vraag. Met stip werden het in gang zetten en sturen van

veranderingen, het identificeren en ontwikkelen van toekomstig talent, en het stimuleren van creativiteit en innovatie genoemd als vaardigheden die de komende jaren aanzienlijk in belang zullen toenemen. Tegelijkertijd constateert bijna de helft van de ondervraagden dat zijzelf en hun collega's tekortkomen als het gaat om het effectief toepassen van deze drie kritieke vaardigheden.

Verwachtingen en eisen van werknemers verschuiven. De millennium-generatie stelt hogere eisen aan werk en werkgever dan eerdere generaties en is tegelijkertijd minder bereid zelf in het werk te investeren.

Uit ander onderzoek blijkt dat HR-professionals allang niet meer het selecteren en rekruteren van talent als de grootste uitdaging zien, maar veel eerder het meten van het financiële effect van HR-programma's, het toepassen van *workforce metrics* en *workforce analytics*, het sturen van interne mobiliteit en loopbaanontwikkeling, en het bewerkstelligen van een sterke cultuur van zelf-leren. Een studie onder Europese bedrijven identificeert vijf cruciale competenties, willen deze bedrijven de concurrentie kunnen blijven aangaan: het managen van talent, het managen van verandering en culturele omslagen, het managen van de demografie (vergrijzing), het managen van het evenwicht tussen werk en privé, en het creëren van een lerende organisatie. 'Dit zijn de doelen die bedrijven en HR-managers de komende jaren voor zich

zien', zegt Paauwe. 'Voor een deel zijn die gebaseerd op de verwachtingen over het toekomstige aanbod aan werkkrachten. Voor een ander deel op veranderende verwachtingen van werknemers zelf. Als we kijken naar de zaken die verschillende generaties werknemers belangrijk vinden in het werk, dan zien we een verschuiving in verwachtingen en eisen van babyboomers, via de generatie X naar de millennium-generatie. De laatste generatie stelt hogere eisen aan werk en werkgever dan de eerdere generaties en is tegelijkertijd minder bereid zelf in het werk te investeren.'

Dat heeft gevolgen voor de arbeids(ruil)relatie, de verwachtingen over en weer in het psychologisch contract – waarbij van beide zijden meer flexibiliteit wordt geëist – en de HR-instrumenten die zullen moeten worden ingezet om deze werknemers te motiveren, te stimuleren en te binden. De gestandaardiseerde maatregelen als wetten en collectieve arbeidsovereenkomsten, die traditioneel houvast en zekerheid boden aan werkgevers en werknemers, voldoen steeds minder en zullen langzaam maar zeker terrein verliezen ten gunste van specifieke en flexibele HR-activiteiten die zijn toegesneden op het individu, zoals tot uiting komt in gepersonaliseerde i-deals en job crafting. Werknemers zullen zich proactiever opstellen. Paauwe: 'We zullen een periode tegemoet gaan waarin de organisatiegraad van werknemers laag is en waarin er wordt gekozen voor meer individuele deals. Jongeren zijn sneller verveeld, ook in hun werk, en zullen sneller willen wisselen van functie. De arbeidsmarkt zal zich kenmerken door tijdelijkheid en beweeglijkheid, en talent en talentontwikkeling zullen centraal staan.'

Ondanks de nadruk op het individuele, zullen werknemers een grote behoefte hebben aan verbinding, *connectivity*, via sociale media. Dat heeft invloed op het vak van personeelsbeleid en organisatie en de vereisten van de HR-functie.'

Voor organisaties komt meer nadruk op het opsporen en (tijdelijk) inkopen van specifieke deskundigheid. Dus ook op HRM gericht op toepassing van technologie en ict op het werk, 'branding' van de organisatie en intensief gebruik van sociale media.

Paauwe verwijst naar het model van de driepotige kruk (*the three-legged stool*) volgens welke, aldus Dave Ulrich, een goede HR-functie georganiseerd zou moeten zijn. De poten zijn: 1) de *Centres of expertise* – die hoogwaardig advies en service bieden op sleutelterreinen van HRM, zoals training en ontwikkeling van personeel, organisatieverandering, CAO en pensioensystematiek, beloning en relaties met werknemers; 2) de *Strategic business partners* – die lijnmanagers ondersteunen hun doelen in de praktijk te bereiken door een effectieve formulering en uitvoering van strategie op het terrein van HRM; en 3) de *Shared service centres* – die alle routinematige diensten leveren, zoals werving en selectie, monitoren van ziekteverzuim en werknemersproblemen, zoals discipline en absentie. Paauwe: 'Het is een populair model, al valt er het een en ander op af te dingen, zeker

wat betreft de algemene toepasbaarheid ervan. Ik denk dat er in elk geval nog een vierde poot aan die kruk toegevoegd moet gaan worden, namelijk het management van de HR-infrastructuur. Human resource management wordt meer en meer een bedrijfstak, die – net als in de Arbosector – diensten aanbiedt, die door bedrijven worden ingekocht. Het wordt steeds belangrijker goed in de gaten te houden wat wordt ingekocht en hoe de verschillende ingekochte diensten zich tot elkaar verhouden en synergetisch samenkomen tot één HR-functie.'

Het zullen vooral de beweeglijkheid van de arbeidsmarkt, de tijdelijkheid van de arbeidsrelaties en de rol van sociale media zijn, die de toekomst van het human resource management gaan bepalen, verwacht Paauwe. 'Dat betekent dat er voor organisaties meer nadruk zal komen liggen op het opsporen en (tijdelijk) inkopen van specifiek talent en specifieke deskundigheid. Dat betekent meer HR-instrumenten die zijn gericht op toepassing van technologie en ict op het werk, *branding* van de organisatie en een intensief gebruik van sociale media. Daarop moet een departement als het onze inspelen in de opleiding en het onderzoek. Dat doen we al door onze duidelijke gerichtheid op de analyse van de arbeidsmarkt en de behoeften van potentiële werknemers, op het managen van talent en op een HR-beleid dat wordt gevoerd vanuit het versterken van de kracht van medewerkers in plaats van vooral aandacht voor het verbeteren van hun zwakkere kanten. We hebben echter nog te weinig aandacht voor de werkgerelateerde technologische en ict aspecten en de sociale media. We weten bijvoorbeeld wel hoe we aan teambuilding moeten doen, maar onvoldoende hoe we

ict of sociale media moeten inzetten als HR-instrument. We zijn nog lang niet, zoals zou moeten, “meesters in technologie” en “experts in sociale media”. Dat wordt een van de uitdagingen van het komende decennium.’

Colofon

Dit is een uitgave van:
Department of Human Resource Studies
Tilburg School of Social and Behavioral Sciences
Tilburg University
Postbus 90153, 5000 LE Tilburg

Tekst: Maarten Evenblij
Redactie: Jaap Paauwe, Marc van Veldhoven
Ondersteuning: Sabine van Baalen
Correctie: Katrien de Klein Redactiewerk
Vormgeving: Joseph Plateau, Amsterdam
Druk: Geers Offset, Gent

© juni 2012



School of Social and Behavioral Sciences