

# De relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement

## Speelruimte creëren en het spoor volgen

*Een van de meest opvallende restanten van de HRM-retoriek is ongetwijfeld de aandacht voor een betere afstemming en integratie tussen ondernemingsbeleid en personeelsmanagement. Wat daar precies mee bedoeld wordt en hoe men een dergelijke afstemming in de praktijk kan realiseren is echter verre van duidelijk. De theorievorming over deze relatie is sterk normatief gekleurd en zelden empirisch gefundeerd. In dit artikel willen wij een aantal assumpties die aan dergelijke theorieën ten grondslag liggen vergelijken met de resultaten van twee empirische onderzoeken over personeelsmanagement en bedrijfsbeleid die in Nederland zijn uitgevoerd. Het eerste onderzoek betreft dat van Paauwe dat in 1989 het licht zag in de vorm van zijn proefschrift getiteld 'Sociaal ondernemingsbeleid tussen dwang en ambitie'. Het andere onderzoek van Ten Have verscheen recent (1993) onder de titel 'Markt, organisatie en personeel in de industrie'. Hoewel beide onderzoeken qua opzet en theoretische uitgangspunten nogal van elkaar verschillen, delen zij met elkaar de vraag hoe bedrijfsbeleid en personeelsmanagement in de praktijk met elkaar samenhangen. Ondanks grote verschillen in aanpak is een vergelijking van de resultaten van beide onderzoeken interessant omdat hun conclusies in hoge mate met elkaar overeenkomen. Voordat wij ons echter buigen over de resultaten van deze onderzoeken moet eerst een aantal andere vragen beantwoord worden. De eerste is de vraag waarom de relatie tussen ondernemingsbeleid en personeelbeleid zowel in theorie als in de praktijk als problematisch ervaren wordt.*

### Strategisch bedrijfsbeleid en personeelsmanagement

Gestimuleerd door het HRM-denken, waarin integratie een centraal concept vormt (zie o.a. Guest, 1987), en uitgedaagd door het algemeen management om haar toegevoegde waarde te bewijzen, zijn veel personeelsdiensten aan het begin van de jaren tachtig naarstig op zoek naar een andere positionering van de personele functie in het bedrijfsgebeuren. Het kernwoord daarbij is 'strategisch'. Niet zozeer het intern gerichte beheer van menselijke middelen moet centraal staan, maar meer het creëren van aansluiting met het strategisch denken in de organisatie als geheel. Dat zoeken naar een positie in het strategisch beleidsvormingsproces maakt al duidelijk dat het blijkbaar tot nu toe in de prak-

tijk geen gewoonte is om kenmerken en capaciteiten van personeel als een strategische factor aan te merken.

In onze ogen heeft dat te maken met enerzijds de herkomst en ontwikkeling van de ideeën over strategisch management en anderzijds met de positie van het klassieke personeelsmanagement in het ondernemingsgebeuren als geheel. Voor een goed begrip van het problematisch karakter van de relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement gaan wij kort op deze beide aspecten in.

In een publikatie van SMO/VSB (1988) worden in de ontwikkeling van strategisch beleidsdenken vier kenmerkende fasen onderscheiden, namelijk de fase van financiële planning, van langetermijnplanning, van omgevingsgerichte planning en van strategisch management.

\* Frits Kluytmans is universitair hoofddocent aan de Open Universiteit en Ed van der Sluijs is als onderzoeker verbonden aan het Merit te Maastricht.

Financiële planning en langetermijnplanning als beleidsvormingstechnieken ontstaan in een periode dat de omgeving waarin organisaties opereren weliswaar nog relatief stabiel is, maar waarin de noodzaak ontstaat om de voorhanden zijnde beperkte middelen beter te beheersen en te alloceren. Deze allocatiebeslissingen kunnen, gegeven de voorspelbaarheid van de omgeving, op basis van plannings- en voorspellingsmodellen met een behoorlijke mate van zekerheid genomen worden. Zoals de naamgeving van deze fasen al zegt gaat het daarbij vooral om de allocatie van financiële middelen.

Wanneer echter de omgevingskaders zelf gaan verschuiven is extrapolatie van trends (zoals in de eerste twee fasen gebruikelijk was) niet meer mogelijk omdat de trends zich niet meer lineair en voorspelbaar voltrekken. In eerste instantie wordt getracht daarvoor te corrigeren door ontwikkelingen in de omgeving zelf (bijvoorbeeld met behulp van scenariotechnieken) in kaart te brengen. Snel wordt echter al duidelijk dat het niet alleen gaat om het voorspellen van mogelijke toekomstige toestanden maar vooral ook om het kiezen van een bepaalde toekomst. Met andere woorden niet alleen het voorspellen van de toekomst is van belang, maar ook de (keuze voor een) toekomstige organisatie zelf. Wanneer dat idee doordringt en vorm krijgt in organisaties gaat men spreken van strategisch management.

De geschetste fasering in het denken over strategische beleidsvorming (van financiële planning naar strategisch management) maakt duidelijk dat dit denken geworteld is in een voornamelijk financieel-economische benadering van ondernemingsvraagstukken. In veel gevallen is ook in het moderne strategische managementdenken deze bias zichtbaar, doordat het accent nog steeds eenzijdig ligt op de vraag hoe de onderneming gepositioneerd moet worden op de afzetmarkt.

De moeite die het kost om personele aspecten op de agenda van het strategievormingsproces te krijgen wordt daardoor ook begrijpelijker. Gegeven de eenzijdige oriëntatie van het strategisch ondernemingsbeleid op de afzetmarkt aan de hand van voornamelijk financieel-economische criteria, is het duidelijk dat de personele factor nog steeds wordt gezien als een grondstof die én ruim voorradig én veelzijdig aanwendbaar is. Fombrun vat deze opvatting als volgt samen:

'Traditionally, human resources have been considered a factor only after the strategic busi-

ness decisions are made. One human resource manager put it succinctly when he said: 'The line's job is to tell us where the business is going and then it is up to us to find the people to develop.' (Fombrun et al., 1984, page 25).

Met andere woorden, personele consequenties van strategieën worden pas in de beschouwing betrokken wanneer belangrijke ondernemingsbeslissingen reeds zijn genomen. Maar niet alleen de eenzijdige financieel-economische oriëntatie in het strategisch denken is debet aan de problematische relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement. Ook de positie van het klassieke personeelbeleid in ondernemingen speelt daarbij een belangrijke rol. Van der Does de Willebois (1976) heeft die positie kernachtig getypeerd door te spreken over het bedrijfs- en sociaal politiek isolement waarin de klassieke personeelsfunctie verkeert. Dit isolement is het gevolg van de functie die aan personeelbeleid in traditionele zin wordt toegekend: beheer, aanpassing en correctie van personeel. Gegeven een bepaalde produktieorganisatie, die vrijwel autonoom door het management wordt ontworpen en bestuurd, richt personeelbeleid zich op het beheer van het personeel, door dat aan te passen aan deze structuur en door eventueel correcties uit te voeren wanneer dat mis gaat. Op de aard van de produktieorganisatie kan vanuit het personeelbeleid nauwelijks invloed uitgeoefend worden. Deze strikte scheiding tussen enerzijds de inrichting van de produktieorganisatie, waarbij wederom voornamelijk financieel-economische criteria een rol spelen, en anderzijds het beleid ten aanzien van de factor arbeid is ook in de huidige tijd nog steeds niet overwonnen.

Integratie en betere afstemming tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement als kenmerk van een volwaardig HRM-beleid moet dan ook niet gezien worden als een beschrijving van een bestaande werkelijkheid, maar meer als een na te streven ideaal. In verschillende theorieën wordt beschreven hoe men zich deze samenhang voor zou kunnen stellen en hoe deze tot stand zou kunnen worden gebracht.

Op basis van hun onderliggende assumpties zijn deze theorieën recent door Wright en McMahan (1992) onderverdeeld in een drietal perspectieven<sup>1</sup>

## Theoretische perspectieven op de relatie bedrijfsbeleid en personeelsmanagement

Het eerste perspectief omvat theorieën die de positie van het personeelsmanagement ten opzichte van het bedrijfsbeleid zien als ondergeschikt en afgeleid. Dit type theorieën, die Wright en McMahan '*behavioural theories*' noemen, veronderstellen dat uit een specifieke bedrijfsstrategie bepaald werknemersgedrag kan worden afgeleid. Strategisch personeelsmanagement heeft tot taak vast te stellen welke deze gedragingen zijn om vervolgens er voor te zorgen dat zij gerealiseerd worden. Personeelsmanagement is in deze opvatting een afgeleide van het ondernemingsbeleid, gericht op het realiseren van werknemersgedrag dat noodzakelijk is voor en bijdraagt aan het realiseren van de gekozen strategie. Samengevat zou men kunnen zeggen dat uit ieder type bedrijfsstrategie ook een congruente personele strategie is af te leiden. De redeneerlijn loopt daarbij van buiten naar binnen: op grond van omgevingsfactoren wordt de bedrijfsstrategie bepaald en daaruit wordt vervolgens de personeelstrategie afgeleid.

Geheel omgekeerd wordt deze relatie voorgesteld in theorieën die veel meer gebaseerd zijn op een '*resource-based*' perspectief. Binnen dit perspectief wordt strategisch management gezien als het realiseren van concurrentievoordeel door middel van de unieke resources waarover een onderneming beschikt. In het geval deze resources voornamelijk of voor een belangrijk deel bestaan uit capaciteiten, vaardigheden en competenties van medewerkers, is het personeelsmanagement de leidende kracht in dit strategische managementproces. Wil er sprake zijn van duurzaam concurrentievoordeel dan moet volgens Barney (1991) voldaan zijn aan een viertal voorwaarden: de resources moeten waardevol zijn, schaars zijn, niet of moeilijk imiteerbaar zijn en niet of moeilijk vervangbaar zijn. Het zal duidelijk zijn dat aan deze voorwaarden vooral voldaan wordt in het geval er sprake is van kennisintensieve productieprocessen, waarbij werknemers dragers van deze unieke kennis zijn<sup>2</sup>. Binnen dit perspectief is de redeneerlijn van binnen naar buiten: specifieke kenmerken van de aanwezige human resources bepalen in belangrijke mate welke bedrijfsstrategie duurzaam concurrentievoordeel op kan leveren.

Het derde perspectief omvat theorieën die zich in meer of mindere mate baseren op het open

systeemdenken. Vandaar dat Wright en McMahan voor dit type de term '*cybernetic theories*' reserveren. In deze theorieën worden bedrijfsbeleid en personeelsmanagement gezien als onderdelen van één systeem, maar de dynamiek die aan deze afzonderlijke subsystemen ten grondslag ligt verschilt. Gaat het bij het ondernemingsbeleid voornamelijk om het positioneren van de onderneming op de afzetmarkt temidden van andere mededingers, bij het personeelsmanagement gaat het vooral om het verwerven en benutten van competenties die noodzakelijk zijn voor de realisatie van die bedrijfsstrategie. Het bedrijfsbeleid vormt in die zin een externe factor voor het personeelsmanagement dat op haar beurt invloed uitoefent op het proces van input, transformatie en output binnen de onderneming. Groot verschil met de voorgaande perspectieven is dat niet uitgegaan wordt van een eenzijdige causale richting, maar dat de relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement als interactief wordt voorgesteld: het bedrijfsbeleid begrenst het personeelsmanagement, terwijl omgekeerd de strategische mogelijkheden voor het bedrijfsbeleid mede bepaald worden door personele kwaliteiten en de wijze waarop die gemanaged worden.

Niet alleen is de vraag interessant welke van deze perspectieven het beste de werkelijkheid benadert, ook kan men zich afvragen of de basisassumpties die aan deze perspectieven ten grondslag liggen correct zijn. Want ondanks de grote verschillen tussen de perspectieven vertonen zij ook enkele overeenkomsten. In de eerste plaats worden bedrijfsbeleid en personeelbeleid in alle perspectieven voorgesteld als onafhankelijke grootheden, waartussen een relatie bestaat of gecreëerd moet worden. In de tweede plaats wordt in alle drie de perspectieven verondersteld dat een perfecte afstemming (fit) tussen beide grootheden het succes van een onderneming ten goede komt. Het is de vraag of deze twee basisvooronderstellingen houdbaar zijn.

Voor een eerste antwoord op deze vraag hebben wij de uitkomsten van de onderzoeken van Paauwe en Ten Have aan een nadere beschouwing onderworpen. Vooraf moet daarbij gewezen worden op de grote verschillen die tussen deze onderzoeken bestaan. Niet alleen verschillen zij in theoretische uitgangspunten, ook methodologisch gezien is er tussen beide een wereld van verschil. Is het onderzoek van Paauwe voornamelijk gebaseerd op case-studies, dat van

Ten Have is gebaseerd op kwantitatieve gegevens van bijna 600 bedrijven in de industrie. De casebeschrijvingen van Paauwe bestrijken een periode van ruim 7 jaar, terwijl de data van Ten Have een momentopname vormen uit 1988. Terwijl het onderzoek van Paauwe door de keuze van cases uit verschillende bedrijfstakken cross-sectioneel van aard is, beperkt de studie van Ten Have zich tot één sector, nl. de industrie. Ondanks deze verschillen is een vergelijking de moeite waard omdat de conclusies die beide onderzoekers trekken juist een aantal opvallende parallellen vertonen, die de veronderstelde relatie tussen ondernemingsbeleid en personeelsmanagement kan verhelderen.

### Sociaal ondernemingsbeleid tussen dwang en ambitie

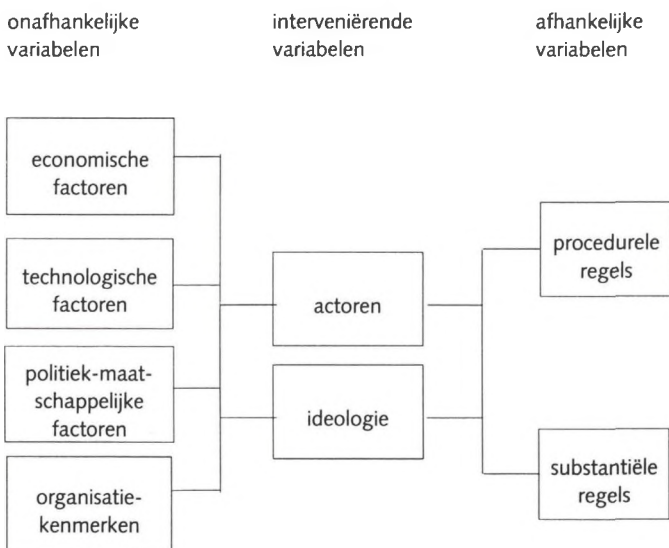
De centrale vraag in het onderzoek van Paauwe was of 'er sprake is van een overwegend systematische samenhang tussen enerzijds aspecten van sociaal beleid en anderzijds organisatie- en omgevingskenmerken of wordt deze samenhang overwegend door toevallige, c.q. andere factoren bepaald?' (Paauwe, 1989, pag. 19). Voor de operationalisatie van omgevings- en organisatiekenmerken gebruikt Paauwe de theoretische kaders van respectievelijk Dunlop en Mintzberg. Op

grond daarvan ontwerpt hij het volgende conceptuele model (zie figuur 1).

Economische, technologische en politiek-maatschappelijke factoren beschouwt Paauwe in navolging van Dunlop als omgevingsfactoren, die indirect van invloed zijn op het personeelbeleid. Organisationskenmerken worden geoperationaliseerd aan de hand van de typologie van Mintzberg. Het onderzoek van Paauwe richt zich in het bijzonder op drie typen organisaties: machinebureaucratieën, professionele bureaucratieën en eenvoudige structuren. Twee cases van ieder type organisatie vormen de basis van zijn onderzoek.

In termen van de eerder behandelde perspectieven op de relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement sluit het conceptueel model van Paauwe qua uitgangspunten vooral aan op wat Wright en McMahan het 'behaviourial' perspectief noemen.

Paauwe redeneert overwegend van buiten naar binnen: wanneer veranderingen in exogene (omgeving) en/of endogene (organisatie) factoren het evenwicht in het systeem verstoren zullen actoren vanuit hun ideologie op zoek gaan naar aanpassingen in procedurele en substantiële regels zodat een nieuw evenwicht wordt bereikt.



Figuur 1 Het conceptueel model van Paauwe (pag. 62)

### Onderzoekopzet

Uitgaande van de algemene vooronderstelling dat bij wijzigingen in omgevings- en organisatiekenmerken overeenkomstige wijzigingen op zullen treden in het sociaal beleid en dat dat zal variëren met het type organisatie (pag. 81/82) kiest Paauwe voor een onderzoekopzet waarin zes organisaties (twee per organisatietype en met verschillende omgevingen uit verschillende branches) systematisch en over langere tijd gevolgd zullen worden.

### Resultaten

Paauwe constateert dat er inderdaad sprake is van een systematische samenhang tussen de genoemde omgevings- en organisatiekenmerken en de wijzigingen die in het personeelbeleid optreden. Deze samenhang gaat zowel op voor verschillen in sociaal beleid die optreden tussen de verschillende organisaties als voor de verschuivingen die in de loop van de tijd optreden.

Interessanter is echter dat er zich ook wijzigingen voordeden die niet verklaard konden worden door veranderde organisatie- en omgevingskenmerken, maar die een zeker vernieuwend karakter droegen. Er bestaat dus blijkbaar een zekere speelruimte voor actoren: een keuzevrijheid op grond waarvan actoren op eigen initiatief en naar eigen voorkeur wijzigingen aan kunnen brengen in het sociaal beleid. Deze mate van keuze- of speelruimte wordt volgens Paauwe bepaald door de volgende factoren:

De eerste vier door Paauwe genoemde factoren die van invloed zijn op de omvang van de speelruimte zijn van financieel-economische aard en spreken welhaast voor zich. Een onderneming die kapitaalintensief is, een sterke positie inneemt op de afzetmarkt en beschikt over financiële reserves heeft meer ruimte voor eigen keuzen in sociaal beleid dan ondernemingen die deze kenmerken missen. Deze laatste bedrijven worden meer en eerder gedwongen zich aan de

markt aan te passen. De twee laatste factoren, cultuur en sociaal krediet zijn van sociaal-organisatorische aard en zij vergen enige toelichting.

Het begrip 'ideologie' moet in de ogen van Paauwe verbreed worden. In het model van Dunlop vervult ideologie vooral een aanpassen de functie. Wanneer veranderingen optreden zorgt het waarden- en normensysteem van de actoren voor een herstel van het evenwicht. Paauwe constateert echter dat het niet altijd om loutere aanpassing gaat, maar dat de aard van het waardensysteem (de cultuur) van diegenen die betrokken zijn bij de organisatie juist ruimte kan bieden aan vernieuwend gedrag of dat juist kan belemmeren.

Speelruimte hangt ook samen met het sociaal krediet dat actoren hebben. Sociaal krediet wordt door Paauwe omschreven als de mogelijkheid voor vernieuwend gedrag die iemand in een groepsproces op kan bouwen op basis van diens gepercipieerde bekwaamheid en conformiteit. Anders gezegd, het ten toon spreiden van bekwaam en loyaal gedrag over een bepaalde periode kan aan de betreffende persoon ruimte bieden om op een ander tijdstip vernieuwend te reageren. Het omgekeerde, dat sociaal krediet verspeeld wordt, kan ook voorkomen, waardoor de speelruimte van actoren juist verkleind wordt.

Hoewel omstandigheden van economische, technische en politiek-maatschappelijke aard dus een zekere dwang opleggen om zich aan te passen als deze veranderen, bestaat er voor actoren onder condities ook een zekere mate van speelruimte waarbinnen zich mogelijkheden voordoen voor onafhankelijk en vernieuwend gedrag. Bovendien kan de wijze waarop deze speelruimte benut wordt weer leiden tot vergroting of juist tot verkleining van de speelruimte.

In feite start Paauwe zijn studie vanuit dezelfde assumpties als die ten grondslag liggen aan

---

#### Grote speelruimte

Monopoliepositie op afzetmarkt  
Differentiatie- of focusstrategie  
Kapitaalintensief  
Financiële buffer  
'Veranderingscultuur'  
Sociaal krediet

---

#### Kleine speelruimte

Polypolie op afzetmarkt  
Prijstrategie  
Arbeidsintensief  
Geen financiële buffer  
'Starre cultuur'  
Geen sociaal krediet

---

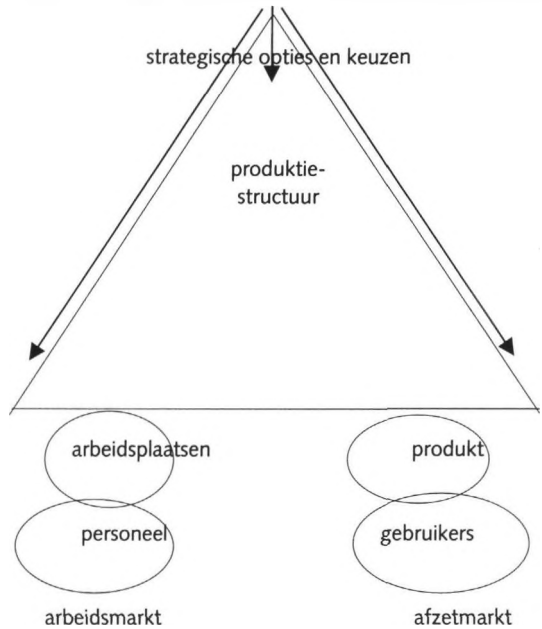
de eerder behandelde perspectieven. In de loop van zijn onderzoek constateert hij echter dat een aantal wijzingen in personeelbeleid niet verklaard kan worden. De relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelbeleid is (onder bepaalde condities) veel minder deterministisch en direct dan hij eerder veronderstelde. Partijen die betrokken zijn bij het vormgevingsproces beschikken altijd min of meer over enige handlingsvrijheid. De omvang van deze speelruimte is afhankelijk van enkele bedrijfseconomische factoren en van de verhoudingen en interacties tussen partijen. Bovendien is de wijze waarop die speelruimte benut wordt bepalend voor de omvang van de speelruimte die partijen in de toekomst zullen hebben. Paauew specificceert de condities waaronder deze speelruimte vergroot en verkleind kan worden: een keuze voor een meer exclusieve positie op de markt door een differentiatie of focusstrategie; een betere verhouding tussen loon- en kapitaalkosten; het creëren van financiële reserves; het bouwen aan een veranderingsgezind klimaat en het verwerven van sociaal krediet biedt betere mogelijkheden om toekomstige wijzigingen in sociaal beleid naar eigen inzicht in te richten. Omgekeerd gesteld: door onverstandig beleid kunnen actoren gevangen worden van hun eigen beleid omdat men daardoor iedere manoeuvreerruimte in de toekomst afsnijdt.

### Markt, organisatie en personeel in de industrie

Het interessante van het onderzoek van Ten Have (1993) is dat hij zich baseert op kwantitatieve gegevens en een omvangrijke steekproef (ongeveer 600 bedrijven) en dat hij zeer veel werk maakt van een methodologisch adequate verwerking van deze gegevens. Dat is uitzonderlijk, omdat veel organisatie-onderzoek zich slechts baseert op één of enkele cases waaruit dan vaak vergaande conclusies worden getrokken.

Het conceptueel model van waaruit Ten Have vertrekt heeft alle kenmerken van een open systeembenadering en moet qua assumpties gerekend worden tot wat Wright en McMahan het cybernetisch perspectief noemen. Grondvraag van Ten Have is of er sprake is van afstemming tussen enerzijds het domein van arbeidsdeling en anderzijds het domein van arbeidsrelaties.

Daarbij gaat Ten Have ervan uit dat de produktiestructuur van een bedrijf in het bijzonder onder invloed staat van het type afzetmarkt waarop het bedrijf opereert, terwijl de wijze waarop arbeidsrelaties worden vormgegeven, beïnvloed wordt door de arbeidsmarkt en kenmerken van de aanwezige arbeidsplaatsen. Schematisch kan deze samenhang als volgt weergegeven worden:



Figuur 2 Het conceptueel model van Ten Have (blz. 51)

Voor het domein van arbeidsdeling, het rechterdeel van het figuur, baseert Ten Have zich op de sociotechniek, die voorspelt dat naarmate de regelnoodzaak op de afzetmarkt groter is, het regelvermogen van produktiestructuren ook groter zal (moeten) zijn. Voor de operationalisatie van het linkerdeel van dit figuur, de relatie tussen kenmerken van de arbeidsplaatsen en de wijze waarop arbeidsrelaties worden beheerst (i.c. het personeelbeleid), wordt gesteund op de transactiekostentheorie, waarover later meer.

### Onderzoeksopzet

Zoals reeds gezegd baseert Ten Have zich op data van bijna 600 bedrijven, die deel uitmaken van het zogenoemde OSA-organisatiepanel.

Alle bedrijven kunnen gerekend worden tot de industriële sector en de gegevens waarop de analyses zijn uitgevoerd dateren uit 1988.

### Resultaten

Ten aanzien van het domein van arbeidsdeling wordt globaal steun gevonden voor de voorspellingen zoals die uit de sociotechnische systeemleer zijn af te leiden: in bedrijven die opereren op een markt met een geringe operationele onzekerheid (en dus weinig regelnoodzaak) domineren produktiestructuren met geringe regelmogelijkheden (zoals lijnstructuren) en omgekeerd komen op markten met veel onzekerheid meer bedrijven voor met produktiestructuren die meer regelmogelijkheden kennen (zoals functionele en groepsgewijze produktiestructuren) (ibid; pag. 110). Deze samenhang blijkt sterk te zijn, maar is niet perfect: op elk type afzetmarkt komen verschillende soorten produktiestructuren voor. Er zijn dus meer opties (lees speelruimte) ten aanzien van de inrichting van de produktiestructuur mogelijk (ibid; pag. 111).

In het conceptueel model vormen arbeidsplaatsen het scharnierpunt tussen arbeidsdeling en arbeidsrelaties. Kenmerken van arbeidsplaatsen zijn het resultaat van bedrijfsinterne arbeidsdeling als reactie op een bepaald type afzetmarkt, maar zij vormen ook een basis voor personeelsvoorziening. Arbeidsplaatskenmerken bepalen immers de eisen die aan personeel worden gesteld en de wijze waarop daarin wordt voorzien. De relatie tussen arbeidsplaatskenmerken en arbeidsrelaties wordt door Ten Have als volgt voorgesteld.

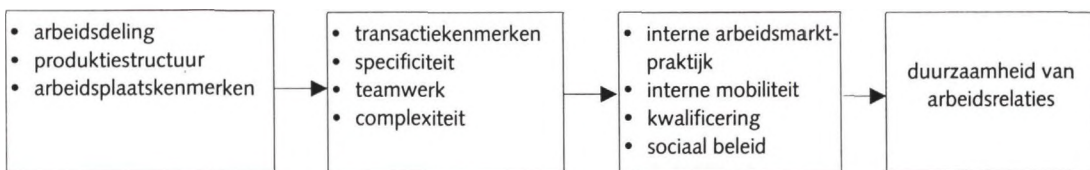
Achtergrond van dit model is de voorspelling op grond van de transactiekostentheorie dat naarmate benodigde kwalificaties meer bedrijfsspecifiek zijn, in teams wordt gewerkt en het werk complexer is, het personeel meer aan het bedrijf zal worden gebonden. Dit bindings- of internaliseringsproces vindt plaats door de ontwikkeling van specifieke organisatorische voorzieningen

(op het vlak van interne mobiliteit, kwalificering en sociaal beleid), die gericht zijn op bestendiging van de relatie. Het effect is dan ook een grotere duurzaamheid van arbeidsrelaties. Dat laatste wordt door Ten Have geoperationaliseerd door de gemiddelde diensttijd van werknemers als indicator te nemen.

De uitkomst van de uitgebreide analyse van Ten Have is verrassend: de expliciete waarborgen rond arbeidsrelaties die hij aantreft, blijken *niet* gerelateerd te zijn aan de kenmerken van arbeidsplaatsen: met andere woorden, het sociaal beleid in de onderzochte organisaties hangt niet systematisch samen met de aard van het werk (pag. 185). Sociaal beleid, zo stelt Ten Have, is veel meer 'good practice' (pag. 188) dan dat het gericht is op het systematisch sturen van personeelsstromen. De conclusie van Ten Have is dan ook dat het personeelbeleid in vooral grote bedrijven een geheel eigen weg gaat en nauwelijks gerelateerd is aan het bedrijfsbeleid. Bovendien leidt deze incongruentie niet, zoals de sociotechniek voorspelt, tot slechtere bedrijfsprestaties. Het is dus ook niet zo dat er bij incongruenties tendenzen waarneembaar zijn om deze weg te nemen omdat het bedrijfsresultaat dat vereist.

Een verklaring voor dit opmerkelijk resultaat kan Ten Have op basis van zijn data niet geven. Hij veronderstelt dat arbeidsrelaties en de waarborgen waarmee deze veelal omgeven worden meer het gevolg zijn van het arbeidsbestel (de collectieve arbeidsverhoudingen zoals wij die in Nederland kennen) dan dat zij vanuit strategisch oogpunt worden geregisseerd.

Vrij geïnterpreteerd is de slotconclusie van de studie van Ten Have dat aan de inrichting van produktiestructuren een zekere rationaliteit toegekend kan worden, maar dat die rationaliteit niet wordt doorgezet als het gaat om de sturing van de personele component. Anders gezegd, de aansluiting van het sociale aspect op het technisch-economisch gedeelte van een organisatie is vaak heel gebrekkig.



Figuur 3 Analysemodel van arbeidsrelaties (naar Ten Have, 1993)

Opnieuw wordt dus in dit onderzoek de deterministische en directe relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelbeleid weerlegd. De dynamiek die ten grondslag ligt aan het personeelbeleid blijkt geen enkele relatie te vertonen met de dynamiek die het bedrijfsbeleid voedt. Bovendien is het zo dat deze ontkoppeling geen zichtbare consequenties heeft voor de effecten van dat bedrijfsbeleid. Ook bij grote incongruenties tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement ondervinden prestaties van de onderneming daar nauwelijks hinder van. Het ontbreken van fit is niet erg, dus waarom zouden wij het dan nastreven?

### **Een nadere toetsing van assumpties omtrent de relatie personeelsmanagement en bedrijfsbeleid**

Bij wijze van samenvatting zullen wij in deze paragraaf een aantal assumpties die ten grondslag liggen aan theorieën omtrent de relatie bedrijfsbeleid-personeelsmanagement op grond van de onderzoeksresultaten van Paauwe en Ten Have tegen het licht houden.

*In alle theoretische perspectieven wordt, de relatie tussen personeelbeleid en ondernemingsbeleid voorgesteld als een directe en deterministische relatie: of het bedrijfsbeleid bepaalt het personeelsmanagement, of er is sprake van een omgekeerde of een wederkerige relatie.*

Zowel uit de studie van Paauwe als die van Ten Have blijkt echter een dergelijke voorstelling hoogst twijfelachtig te zijn. In beide studies wordt geconstateerd dat er sprake is van speel- en keuzeruimte voor actoren om een eigen invulling te geven aan het personeelsmanagement.

Zo komt Paauwe tot de conclusie dat de aanpassingsprocessen die optreden bij evenwichtsverstoring in het systeem geen deterministisch verloop kennen (en ook niet alleen aanpassend van aard zijn), maar dat deze ruimte bieden voor idiosyncratisch gedrag.

Ten Have vervangt om dezelfde reden zijn oorspronkelijke transformatormodel door een *resonantiemodel*. De veronderstelde directe transformatie van omgevingsfactoren in beleid blijkt niet houdbaar te zijn, omdat in vergelijkbare omstandigheden toch nog sprake is van een behoorlijke spreiding in beleid. Het proces van strategievorming kan daarom beter voorgesteld

worden als een resonantieproces, waarbij de 'dominante groep' signalen uit de externe en interne omgeving, die zich aan hen voordoen als 'ruis', selecteert en problematiseert. Welke signalen op welke wijze worden omgezet in de strategie is afhankelijk van de samenstelling van de dominante groep, van machtsverhoudingen in deze groep en van relaties met andere partijen en hun opvattingen.

Er is zodoende altijd sprake van een zekere speelruimte ('strategic' en 'organisational choice' of 'scope of tolerance'; door Ten Have ook wel rationaliseringsruimte genoemd, pag. 286) die door partijen vrij kan worden ingevuld. Wat belangrijk is, is de constatering dat organisaties grote verschillen te zien geven in de mate waarin zij op sociaal en personeelsterrein beschikken over deze speelruimte. Wij komen daar later op terug, omdat dat de vraag opwerpt hoe deze speelruimte is ontstaan en hoe deze verder beïnvloed kan worden.

*In alle theoretische perspectieven bestaat alleen oog voor zogenoemde strategische factoren. Dat er ook een invloed uitgaat van niet-strategische factoren op het personeel- en sociaal beleid wordt veronachtzaamd.*

Ten Have is het meest expliciet over de invloed van zogenoemde niet-strategische factoren.

Het sociaal beleid van bedrijven kan, zo is gebleken, niet begrepen worden op basis van de produktiestructuur en arbeidsplaatskenmerken maar wordt sterk bepaald door de collectieve arbeidsverhoudingen met de bedrijfsomvang als intermediaire variabele. Het personeelbeleid (...) lijkt een autonome ontwikkeling te hebben doorgemaakt. Het personeelsbeleid en de produktiestructuur (...) vormen onderling niet verbonden ontwikkelingslijnen. (Ten Have, pag. 247).

Collectieve en institutionele regelingen zijn volgens Ten Have een factor die op eigen wijze het personeelsmanagement in organisaties mede bepalen. Deze niet-strategische factor blijkt meer invloed te hebben dan zogenoemde strategische factoren\*.

Hetzelfde geldt voor Paauwe die een belangrijke invloed ziet uitgaan van de cultuur van binnen organisaties en van het sociaal krediet van actoren.

*De assumptie in de theorievorming dat een per-*



*fecte fit tussen personeelsmanagement en bedrijfsbeleid noodzakelijk is en dat bij imperfecties spanningen en ineffectiviteit op zullen treden, wordt zeker in het onderzoek van Ten Have niet bevestigd.*

Ten Have kan in zijn onderzoek geen verband vaststellen tussen enerzijds incongruenties en inconsistenties in het personeelsmanagement en anderzijds de prestaties van de bedrijven in kwestie. Op die gronden stelt hij zichzelf de vraag of een betere aansluiting tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement wel gewenst is. Gezien de geringe levensduur van ondernemingsstrategieën is misschien eerder wat meer afstand wenselijk. In zijn woorden:

*'Gezien de turbulente zakelijke omgeving van bedrijven zullen bedrijfsstrategieën geen lang leven beschoren zijn, zodat de HRM-strategie het best beschouwd kan worden als het scheppen van surplus stuur- en regelmogelijkheden, zowel ten aanzien van de relatie met de afzetmarkt als ten aanzien van de relatie met de arbeidsmarkt.'* (Ten Have, pag. 288).

Het is met andere woorden maar de vraag of een volledig congruente en contingente relatie tussen bedrijfsbeleid en personeelbeleid als ideaal nagestreefd moet worden. Het vergroten van speelruimte, van stuur- en regelmogelijkheden in het personeelsmanagement, lijkt belangrijker te zijn dan het streven naar een perfecte afstemming.

### Conclusies

Het voorgaande laat zich als volgt samenvatten. Bedrijfsbeleid en personeelbeleid worden doorgaans voorgesteld als twee afzonderlijke grootheden waartussen een hechte relatie gecreëerd zou moeten worden. Uit de onderzoeken van Paauwe en Ten Have kan men de nodige vraagtekens bij deze wijze van voorstellen afleiden. Bedrijfsbeleid en personeelbeleid kennen in de praktijk een veel grotere afstand en deze afstand heeft geen directe gevolgen voor de prestaties van de ondernemingen. Strategisch personeelbeleid is daarom niet perse beleid dat volledig afgestemd is op het bedrijfsbeleid. Even belangrijk lijkt het om enerzijds de aanwezige speelruimte te gebruiken om stuur- en regelmogelijkheden te vergroten; anderzijds om ook oog te hebben voor de invloed van niet-strategische factoren van culturele, sociale en politieke aard.

### Consequenties voor de praktijk van strategisch personeelsmanagement

De consequenties voor het strategisch management van personeel laten zich in de volgende stellingen samenvatten.

*Omdat de mate van speelruimte voor personeelsmanagement in belangrijke mate wordt bepaald door factoren van bedrijfseconomische aard is oog voor deze realiteit een eerste vereiste.*

Ook al ligt in het voorgaande een pleidooi vervat voor een grotere afstand tussen ondernemingsbeleid en personeelsmanagement, neemt dat niet weg dat bedrijfseconomische factoren in belangrijke mate de speelruimte bepalen waarover het personeelsmanagement beschikt. Dat betekent dat zij die verantwoordelijk zijn voor het personeelsmanagement een goed zicht moeten ontwikkelen op deze bedrijfseconomische realiteit. Naar onze overtuiging ligt hier een van de grootste zwakten van het personeelsmanagement van dit moment. Naar binnen gekeerd als men is, onbekend met ontwikkelingen die zich op de markt voordoen en daarmee met de eisen die aan de organisatie gesteld worden, worden personeelsverantwoordelijken overvallen door wijzigingen die als gevolg van deze bedrijfseconomische realiteit zich voordoen. Daardoor komt vaak langdurig ontwikkeld beleid plotsklaps op losse schroeven te staan. Kennis van de branche en intensieve interactie met andere managementfuncties is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van strategisch personeelsmanagement. In die zin, wij hebben dat al eerder geconcludeerd, lijkt het cybernetisch perspectief op de relatie tussen ondernemingsbeleid en personeelsmanagement de beste weergave te vormen van dit deel van de werkelijkheid.

*De mate van speelruimte voor personeelsmanagement wordt echter niet alleen door bedrijfseconomische factoren bepaald. Ook intern organisatorische factoren zijn van belang.*

Naast bedrijfseconomische marktfactoren vormen ook intern organisatorische factoren een belangrijke factor bij het creëren van speel- en keuzeruimte. In het bijzonder gaat het daarbij om het bewerkstelligen van een veranderingsge-

zinde organisatiecultuur en het opbouwen van sociaal krediet.

Eén van de belangrijkste eigen bijdragen van het personeelsmanagement aan het succes van organisaties moet dan ook gezocht worden in het creëren van een organisatiecultuur die gekenmerkt wordt door openheid en alertheid, waardoor snel en adequaat geanticipeerd kan worden op komende veranderingen. Vanuit de 'planned change' traditie worden dergelijke veranderingen voorgesteld als rationeel planbaar, lineair verlopend en technisch te managen. In de praktijk blijken deze uitgangspunten echter nauwelijks houdbaar. Dat komt omdat onvoldoende oog bestaat voor het sociaal geconstrueerde karakter van organisaties dat gebaseerd is op basisassumpties van de deelnemers. Organisatieverandering vereist verandering van gezichtspunten, van attitudes en opvattingen van actoren en is daarmee vooral een cultureel project (Laurent, 1989). Organisaties verschillen in de mate waarin een voedingsbodemp voor verandering aanwezig is en daarmee in het tempo waarin men veranderingen door kan voeren.

Daarnaast zijn de onderlinge interacties tussen actoren mede bepalend voor de speelruimte voor sociaal beleid. In het bijzonder is de sleutel daartoe in handen van die functionarissen die verantwoordelijk zijn voor de vormgeving en uitvoering van dit beleidsaspect. Wanneer zij in staat zijn bekwaam en loyaal bijdragen te leveren aan het beleid van de onderneming dan zullen zij daarmee sociaal krediet opbouwen ten opzichte van andere actoren, waardoor de speelruimte voor vernieuwend beleid vergroot wordt. Opvallend is dat de invloed van deze meer persoonlijke eigenschappen van personeelsmanagers in het proces van strategievorming maar heel weinig aandacht krijgt. Macht en invloed worden doorgaans sterk gerelateerd aan formele posities, getuige de roep om een plaats in de directie ter verzekering van een betere integratie van beleidsvelden. Toch lijkt het erop dat het creëren en behouden van sociaal krediet belangrijker is dan het bekleden van een formele positie.

*De mate van speelruimte heeft invloed op de aard van maatregelen die getroffen kunnen worden om de personele capaciteit, flexibiliteit en competenties in overeenstemming te brengen met het bedrijfsbeleid.*

Personeelsmanagement heeft vooral ten doel de aanwezige personele capaciteit, flexibiliteit en competenties in overeenstemming te brengen en te houden met het bedrijfsbeleid. De wijze waarop dat gerealiseerd kan worden is sterk afhankelijk van de speelruimte waarover men beschikt. Is deze klein of geheel afwezig dan is alleen een adhoc beleid mogelijk, dat geheel gedictreed wordt door bedrijfseconomische grootheden. Wanneer men echter de beschikking heeft over enige speelruimte dan is het mogelijk om ook aan niet-strategische factoren en aan de eigen eisen van het sociale en personele systeem tegemoet te komen. Met andere woorden in dat geval beschikt men over meer en vaak betere regel- en stuurmogelijkheden dan in het geval dat deze speelruimte ontbreekt. Speelruimte creëren, adequaat invullen en goed benutten kan daarom gezien worden als een andere eigenstandige doelstelling van strategisch personeelsmanagement.

*Ten slotte moet speelruimte gecreëerd op het moment dat het niet moet, maar wel kan (Ten Have, pag. 279).*

Ten Have constateert dat mogelijkheden om die speelruimte te vergroten juist aanwezig zijn wanneer de noodzaak daartoe het kleinst is. Met andere woorden: juist in relatief stabiele perioden zouden kansen gecreëerd en benut moeten worden om de toekomstige speelruimte te vergroten. Veel organisaties laten dat na; anticiperen niet op andere tijden en gaan zelfgenoegzaam verder. Waarlijk strategisch personeelsmanagement is dan ook niet zozeer gefocused op strategische eendagsvliegen, maar meer op het zich eigen maken van veranderingspotentieel in een tijd dat dat potentieel nog niet direct aangewend hoeft te worden.

### Tot slot

Betere afstemming tussen personeelsmanagement en ondernemingsstrategie wordt in de theorie over strategisch personeelsmanagement gezien als een ideaal dat zowel het bedrijfsbeleid als het personeelsmanagement ten goede komt. Uit het schaarse empirische onderzoek dat op dit terrein bestaat kan echter voor deze stelling geen bewijs gevonden worden. Geen afstemming of een gebrekkige afstemming blijkt

geen effect te hebben op het prestatievermogen van organisaties. Dat roept de vraag op of de vooronderstellingen waarop deze theorieën zijn gebaseerd juist zijn. In dit artikel hebben wij enkele assumpties getoetst aan de hand van de uitkomsten van de onderzoeken van Paauwe en Ten Have.

Het verband tussen bedrijfsbeleid en personeelsmanagement is vaak minder direct dan in theorie wordt aangenomen. Actoren blijken altijd in meer of mindere mate speelruimte te bezitten om op eigen wijze vorm te geven aan het personeelsmanagement. Bovendien wordt in de theorievorming weinig tot geen aandacht geschonken aan andere niet-strategische factoren die mede van invloed zijn op de vormgeving van het personeelsmanagement.

Het is dus zeer de vraag of volledige integratie van personeelsmanagement met het ondernemingsbeleid wenselijk en mogelijk is. Veel meer lijkt het erop dat het de speelruimte voor sociaal en personeelbeleid mede bepaald wordt door de aard van productieprocessen en afzetmarkt en door interne organisatorische vraagstukken. Strategisch personeelsmanagement heeft baat bij verbreding van die speelruimte zodat de stuur- en regelmogelijkheden voor dit beleidsdomein vergroot worden. Daarnaast is het van belang dat het personeelsmanagement het spoor van het ondernemingsbeleid zorgvuldig blijft volgen (tracking), zodat de keuzeruimte voor een eigen beleid, dat ook recht doet aan sociale, culturele en politieke aspecten, optimaal in stand kan worden gehouden. In dit artikel is daartoe een aantal wegen aangegeven.

## Literatuur

Barney, J., 'Firm resources and sustained competitive advantage', in *Journal of Management*, vol 17, no 1, 1991, 99-120

- Bolweg en de Korte, *De nieuwe werknemer*, Van Gorcum/Stichting Management studies, Assen, 1994
- Does de Willebois, J.L.J.M van der, 'De ondernemer en de veranderende arbeidsverhoudingen op ondernemingsniveau', In: *Personeelbeleid in opspraak door inspraak*, Samsom, Alphen aan de Rijn, 1976
- Fombrun, C. et al. *Strategic Human Resource Management*, Wiley and sons, 1984
- Guest, D. 'Human Resource Management and Industrial Relations', in: *Journal of Management Studies*, vol. 24, no. 5, 1987, 503-521.
- Have, K ten, *Markt, organisatie en personeel in de industrie*, Tilburg University Press, Tilburg, 1993
- Hickson, D.J., et al. *Top decisions: Strategic decision-making in organisations*, Basil Blackwell, Oxford, 1986
- Laurent, A. 'A Cultural View of Organizational Change', in: *Human Resource Management in International Firms*, McMillan, London, 1989
- Paauwe, *Sociaal Ondernemingsbeleid tussen dwang en ambities*, Samsom, Alphen aan de Rijn, 1989
- Personeelbeleid, 'Gevaren van duurzame Arbeidsrelaties' *Personeelbeleid*, vol 30, nr. 3, 1994,
- VSB, *Strategie in Nederland*, SMO, Den Haag, 1988
- Watson, T.J. *Management, Organisation and Employment strategy*, Routledge and Kegan Paul, London, 1986
- Wright, P.M. en G.C. McMahan, 'Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management', in: *Journal of Management*, vol 18, no 2, 1992, 295-320

## Noten

- 1 Wright en McMahan onderscheiden nog een vierde perspectief, namelijk het agency/transactiekosten perspectief. Dit perspectief blijkt echter vrijwel gelijk te zijn aan het open systeem perspectief.
- 2 Terzijde kan worden opgemerkt dat deze twee perspectieven sterke overeenkomsten vertonen met het onderscheid door Storey (1989) in de harde en zachte variant van HRM. In de harde variant ligt volgens hem de klemtoon op management, terwijl in de zachte variant de klemtoon op resources ligt.