

Dr. Martha Meerman

*de verligging van de democratie*

## WERKEN MET VERSCHIL

Een pleidooi voor gedifferentieerd HRM

Het is het kleine verhaal over de verhouding van de afbouw van het grondwettelijk vastgelegde arbeidsrecht.



Hogeschool van Amsterdam

*de verligging*

# WERKEN MET VERSCHIL: EEN PLEIDOOI VOOR GEDIFFERENTIEERD HRM

**Dr. Martha Meerman**

Lector Gedifferentieerd Human Resource Management  
Amsterdamse Hogeschool voor Human Resource Management

Openbare les  
Uitgesproken op 17 maart 2005  
Hogeschool van Amsterdam



## 1. HRM IN PERSPECTIEF

In het kader van een onderzoek naar diversiteit bij de Justitiële Instellingen spraken we over diversiteitsbeleid met de directeur en het hoofd van de personeelsafdeling van een Huis van Bewaring in een grote stad. Beiden geven aan geen diversiteitsbeleid te voeren. In de betreffende stad is het arbeidsaanbod toch al gekleurd en dat geldt zeker voor de markt waarop het Huis van Bewaring zijn penitentiair inrichtingswerkers (PIW'ers) werft. Het Huis van Bewaring hanteert een strikte regel over het taalgebruik. Van de medewerkers wordt geëist dat ze met elkaar en met de gedetineerden in het Nederlands communiceren. Het ministerie rekent de instelling af op beveiliging en een goede bejegening van de gedetineerde. De uitvoering van die taak is centraal vastgelegd in regels die voor iedereen gelden.

Onze gesprekken met de medewerkers op de werkvloer geven een ander beeld. Duidelijk wordt dat om te overleven in de tamelijk harde verhoudingen op de vloer alle zeilen bijgezet worden. De populatie van gevangenen verandert snel van samenstelling en de onderlinge spanningen langs etnische lijnen kunnen enorm oplopen. De PIW'ers worden door de gevangenen op de proef gesteld. Wat we aantreffen was een groep uitvoerenden die elkaar allerlei kennis en vaardigheden bijbrengen om in die lastige omstandigheden de rust op de vloer en een zekere mate van plezier in het werk te behouden. Daartoe horen inzichten over culturele achtergronden en gewoonten en hoe daarmee om te gaan, en over wie in welke gevallen adequaat op kan treden: in de isoleer wordt bijvoorbeeld tegen de regels in toch een talisman meegegeven. De bedrijfstaal blijkt een mengelmoes van woorden uit tal van talen die hun diensten hebben bewezen: in crisissituaties spreken in de moedertaal blijkt goed te zijn voor de rust op de afdeling. De operationeel leidinggevende weet hiervan en juicht de samenwerking van de collega's onderling toe. Tegelijkertijd ontdekken we dat deze spontaan lerende gemeenschap ook lessen leert van de onderlinge omgang. PIW'ers vertellen dat de manier om erbij te horen vooral bepaald wordt door de vraag of je je overeind weet te houden tegenover de gevangenen, of je de 'grappen die er nu eenmaal bijhoren' van de oudgedienden zonder te veel gemor slikt en in staat bent ook zelf dergelijke grappen met collega's uit te halen. Duidelijk is dat het er niet altijd politiek correct aan toegaat en dat sommigen daardoor afhaken. De geïnterviewde PIW'ers zijn er trots op dat ze zich de keiharde humor van justitie eigen hebben gemaakt (Glastra, Meerman & De Vries, 1999).

Het centraal aangestuurde beleid blijkt niet altijd in overeenstemming met de dagelijkse praktijk op de werkvloer. De diversiteit onder de PIW'ers wordt in dat beleid wel opgemerkt, maar niet gebruikt. Het instellingsbeleid staat kennelijk wel toe dat de afdeling de regelgeving naar eigen goeddunken vrij vertaalt. Gedifferentieerd HRM ziet het verschil tussen de PIW'ers, gebruikt dat bij de vormgeving van het werkproces en houdt er rekening mee bij het gebruik van instrumenten. De uitvoerenden interpreteren de regels met het doel de beveiliging en een gepaste bejegening van de gedetineerde te realiseren. Het management hoort dat geluid en maakt de keuze om de manier waarop de taak wordt uitgevoerd over te laten aan het divers samengestelde team. Het kan er ook toe besluiten specifieke taken te ontwerpen waardoor verschil tot zijn recht kan komen. Omgangsvormen eisen speciale aandacht in de divers samengestelde organisatie.

Een moderne organisatie vraagt om gedifferentieerd HRM. De toevoeging van het woord gedifferentieerd wil zeggen dat diversiteiten in populaties van werknemers in deze tijd meer dan ooit aanwezig zijn. En dat heeft consequenties voor het managen daarvan. Managen staat voor besturen en richting geven aan bedrijfsprocessen en de controle op die processen, en is gericht op het realiseren van doelen. Het sturen van menselijke bronnen is relatief eenvoudig als dat voor eenieder op eenzelfde wijze kan gebeuren. Indien echter diversiteiten in populaties van werknemers of de klanten een eigen benaderingswijze vragen, dan zullen verschillende sturingsmechanismen nodig zijn om de doelstellingen te realiseren. Het woord management staat bovendien niet alleen voor het proces, maar ook voor de mensen die het proces aansturen: de managers. Idealiter zou de diverse samenleving zichtbaar moeten zijn in het managementteam: diverse managers met gedifferentieerde managementstijlen. Werknemers moeten daarmee leren omgaan.

Deze lezing wil een pleidooi zijn voor gedifferentieerd HRM (gHRM). Dat kan alleen na de taken en uitgangspunten van HRM te overdenken en deze van kanttekeningen te voorzien. De idee is dat met gHRM meer genuanceerd kan worden gekeken naar diversiteiten in populaties van werknemers, naar het managen van werkprocessen en naar de keuzes die managers maken. Om gHRM inhoud te geven zijn bouwstenen nodig. Ik beschrijf ze aan de hand van de literatuur. Daarna volgt de praktijk die soms mee- en soms tegenwerkt. Die praktijk laat zien welke accenten nodig zijn voor het vorm geven van het gHRM-vak. Ik sluit mijn verhaal af met hetgeen de Amster-

damse Hogeschool voor Human Resource Management kan bijdragen aan de promotie van het concept gHRM en aan het bevorderen van de gHRM-praktijk. Daarmee geef ik een voorlopige invulling aan de activiteiten van het lectoraat en de kenniskring.

### *1.1 Wat is HRM?*

HRM wil een bijdrage leveren aan het ideaal van optimaal functionerende werknemers binnen de context van een specifieke organisatie. Het vakgebied zoekt antwoorden op vragen op strategisch niveau: hoe de strategie moet worden afgestemd op de personele kwaliteiten om het voortbestaan van de onderneming zeker te stellen, en op vragen op organisatorisch niveau: hoe de organisatie moet worden ingericht om haar doelen te bereiken. Concrete activiteiten zoals het werven, selecteren en ontslaan, beoordelen en belonen, opleiden en leren, verzorgen en ondersteunen van werknemers geven invulling aan het vakgebied (Kluytmans, 2001).

Het centrale uitgangspunt van HRM (Doorewaard & De Nijs, 1998; Legge, 1995) is dat in een tijd waarin de markt hoge eisen stelt aan de kwaliteit, flexibiliteit en het innovatievermogen van organisaties de menselijke sociale factor een kritische succesfactor is. HRM gaat ervan uit dat het inzetten van werknemers geen kostenpost is, maar een bron van opbrengsten. Om werknemers goed te laten functioneren, moet zorgvuldig met ze worden omgaan, niet alleen op de korte termijn.

Daarmee is het omgaan met menselijke bronnen in HRM een integraal onderdeel van het ondernemingsbeleid geworden. Dat betekent dat niet de overheid of andere instituties buiten de onderneming verantwoordelijk zijn voor de human resources, maar dat die verantwoordelijkheid bij het topmanagement ligt. Bij integraal management maakt de HR-manager deel uit van die top. De uitvoering en implementatie van het integraal ondernemingsbeleid ligt bij het middenmanagement eventueel ondersteund door een HR-adviseur. De instrumenten die daarbij worden gebruikt en die zijn ontwikkeld om personeel te werven en te selecteren, optimaal in te zetten en te ontwikkelen, te ondersteunen en te verzorgen, moeten een onderlinge samenhang vertonen.

Het inzetten van bronnen en talenten is niet een kwestie van de korte termijn. HRM vraagt om een lange adem en om een proactieve houding, gestuurd door een visie en te realiseren doelen op termijn. Dat betekent dat op

grond van organisatiedoelen in de toekomst moet worden nagedacht over de effecten van acties, handelingen en beslissingen voor de menselijke factor. Het HRM-vak en de taken die daarmee zijn verbonden, gaan over menselijke vermogens, verlangens en opvattingen, en over de doelstellingen van de specifieke organisatie, haar mogelijkheden en beperkingen. Die verlangens en opvattingen, en de mogelijkheden en beperkingen, zijn daarbij voortdurend in verandering en zijn afhankelijk van de omgeving waarbinnen zij functioneren.

#### HRM in een context

De wijze waarop HRM vorm krijgt is afhankelijk van het specifieke bedrijf waar het deel van uitmaakt. Bedrijven en instellingen staan echter niet op zichzelf, ze zijn medespeler in een veld met wetten en regels, sociale partners en klanten, culturen en concurrenten. Ze hebben te maken met wat er in de samenleving gebeurt en zijn er afhankelijk van. Zij fungeren ook als actoren in diezelfde samenleving, dragen bij aan de socialisatie van individuen en zijn van bijzonder belang voor de integratie en emancipatie van achtergestelde groepen (Glastra, 1999).

HR-managers werken bovendien in een tijdsgewricht dat wordt gekenmerkt door verschillende grote uitdagingen: het proces van individualisering van de burger en werknemer, en van globalisering van markten met de technologische ontwikkelingen op het gebied van informatie en communicatie als onderdeel daarvan. Individualisering en globalisering brengen nieuwe maatschappelijke behoeften en risico's met zich mee die gevolgen hebben voor het HRM-vak. Een risico van individualisering is dat werknemers minder 'verzorgd' worden door de staat of het bedrijf, maar een eigen verantwoordelijkheid kennen in het vinden van werk en het vorm geven van een eigen loopbaan. Een gevolg van individualisering is dat het vak te maken heeft met de vaak moeizame combinatie van arbeid en zorg voor kinderen en ouderen. Globalisering betekent dat bedrijven te maken krijgen met meer concurrentie, dat bedrijven naar lagelonenlanden vertrekken als de personeelskosten te hoog worden en talentvolle werknemers geen concurrentievoordeel meer opleveren. Globalisering brengt ook migratie met zich mee en vraagt om de inpassing van migranten in het arbeidsproces. Technologische ontwikkelingen op het gebied van informatie en communicatie tot slot leveren de HRM-afdeling nieuwe informatiesystemen, die tot ongekende mogelijkheden leiden. In het shared-servicecentrum kunnen zowel de manager, de werkne-

mer als de HR-adviseur gebruik maken van transparante informatie over onder andere de registratie van persoonsgegevens, arbeidsvoorwaarden en levensloopregelingen.

Er zijn grote verschillen in de wijze waarop HRM vorm krijgt. Afhankelijk van de bedrijfsstrategie en de eisen die werknemers op de arbeidsmarkt stellen worden twee extreem geformuleerde modellen van HRM geformuleerd (Doorewaard & De Nijs, 1998; Legge, 1995). Zo is de harde versie van HRM gericht op calculeerbare prestaties van arbeid en productiviteit. Taken en taakontwerp zijn afhankelijk van de gevoerde marktstrategie evenals de verantwoordelijkheden die aan posities zijn verbonden. Human resource management staat ten dienste van de organisatiestrategie. Alleen die werknemers worden geselecteerd die zich voegen naar het bestaande organisatie-model. Dit model staat centraal in die bedrijfssectoren waar efficiency het bedrijfsresultaat bepaalt en eenvoudige taken de overhand hebben. In de zachte visie van HRM ligt het primaat bij de optimaal functionerende werknemer. In dit model zijn motivatie en betrokkenheid van het personeel de belangrijkste weg om doelstellingen te halen in een op diensten gerichte samenleving. Betrokkenheid en motivatie zijn alleen te verwachten als de organisatie volop kansen biedt om talenten optimaal te benutten. Dat kan door verregaande vormen van decentralisatie en zorgvuldig taakontwerp. Nieuwe arbeidsconcepten zijn nodig om aandacht voor motivatie, zingeving, creativiteit en kennis te creëren. In deze visie leveren alleen betrokken werknemers hogere prestaties.

In de praktijk is veelal sprake van een combinatie van beide modellen. In veel bedrijven opereert het management in een spanningsveld tussen het willen reduceren van onzekerheid door werkprocessen te controleren en te beheersen, en het ten volle gebruik maken van menselijke capaciteiten en kennis, om productiesystemen te ontwikkelen en optimale kwaliteit te leveren (Rubery & Grimshaw, 2003).

#### Enkele kanttekeningen

Uitgaande van bovenstaande omschrijving van HRM zijn enkele opmerkingen op hun plaats die een gedifferentieerde kijk op het vakgebied laten zien. De eerste opmerking richt zich op de vraag of HRM zich uitsluitend beperkt tot de optimaal functionerende werknemer als het belangrijkste middel tot verbetering van de concurrentiepositie van bedrijven. Er zijn immers groepen werknemers die volgens eigen zeggen niet optimaal functioneren,



wier talenten niet ontwikkeld worden, en die wel een belangrijke bijdrage leveren aan het succes van de onderneming, maar toch steeds als kostenposten worden beschouwd. De businessstrategie met in haar kielzog het HR-beleid vraagt niet altijd om de inzet van betrokken kenniswerkers, maar eist ook gecontroleerd en gestandaardiseerd werk, gecombineerd met informatie-technologie (Bax, 1993).

Hiermee verbonden is de opmerking dat de inzet en de samenhang van HR-instrumenten dan ook niet voor elk productieregime of elke productiesector geldt. Uit onderzoek blijkt dat de kansen om te ontwikkelen en verder te leren ongelijk verdeeld zijn tussen personeel dat in de kern van de organisatie werkt en personeel in de periferie (zie o.a. Glastra et al., 2004). Het managen van groepen werknemers verschilt.

Een derde opmerking betreft de specifieke organisatie. Niet iedere organisatie voert een HR-beleid en niet in iedere organisatie zijn de voorwaarden aanwezig voor de ontwikkeling van de zachte variant van HRM. In de praktijk is de harde vorm meer aan de orde in een omgeving waar bedrijven en instellingen voortdurend uiteenvallen of fuseren, en in een economie die voornamelijk doelstellingen op korte termijn nastreeft. Ook is bekend dat kleinere bedrijven geen ruimte hebben voor een afzonderlijk en uitgewerkt personeelsbeleid, laat staan dat ze aan HR-beleid toekomen. Bedrijven en instellingen maken verschillend gebruik van HRM.

Een vierde opmerking betreft het feit dat vraagstukken op het strategisch niveau kunnen botsen met het sociaal beleid. In het integraal management kunnen het sociaal en financieel beleid op gespannen voet staan met elkaar. De inrichting van de organisatie vraagt een keuze waarbij op het operationele niveau HRM zich profileert als facilitaire dienst en tracht zo zorgvuldig mogelijk het middenmanagement te ondersteunen. Het HR-vak heeft echter in dit spanningsveld een eigen verantwoordelijkheid. HRM kan alleen gedijen bij een zekere afstand tot het strategisch beleid. De inzet van HRM kent verschil.

Ten slotte, HRM beweegt zich in een maatschappelijke context die aan veranderingen onderhevig is. De HR-manager kan de keuze maken passief af te wachten of actief mee te doen met de ontwikkelingen in de omgeving. Zo biedt bijvoorbeeld informatisering ongekende mogelijkheden voor de individuele vormgeving van arbeidsvoorwaarden en -mogelijkheden. Het servicecentrum kan echter zoveel informatie en opties bieden dat de overzichtelijkheid en transparantie vaak verloren gaan. Hoewel individualisering en

flexibilisering iets anders vermoeden, kiezen werknemers vaak hetzelfde voorwaardenpakket, omdat kiezen lastig en tijdrovend is. De HR-adviseur kan actief ingrijpen en werknemers helpen met de informatie om te gaan.

### *1.2 Wat is gedifferentieerd HRM?*

GHRM is het managen van diversiteiten in populaties van werknemers tegen de achtergrond van een grote verscheidenheid van arbeidsorganisaties in voortdurende verandering (Aanvraagdocument SKO). GHRM merkt de diversiteiten in populaties van werknemers op, signaleert de keuzes die managers maken en werkt aan de verfijning van HRM-beleid en instrumenten die daar het gevolg van zijn. GHRM wil de verschillen in HRM tussen arbeidsorganisaties in beeld brengen.

#### Verschillen in populaties van werknemers

Emancipatie, migratie, ontgroening en vergrijzing en het nemen van eigen verantwoordelijkheid zijn kenmerken geworden van de huidige westerse samenleving. Die kenmerken dringen door in bedrijven en instellingen. Zo willen verschillende etnische groepen meedoen, vrouwen melden zich in groten getale aan en het aandeel van hooggeschoolden op de arbeidsmarkt is de laatste decennia fors gestegen. Door de vergrijzing en de ontgroening wordt in de nabije toekomst toch een krappe arbeidsmarkt voorspeld. Om het werk te kunnen blijven doen, moeten weer nieuwe groepen werknemers worden aangeboord en geschoold, en zullen ook oudere werknemers langer moeten doorwerken. Diversiteit in populaties van werknemers is een gegeven en zal dat ook blijven.

De bovenstaande ontwikkelingen zorgen ervoor dat arbeidswensen uiteen gaan lopen. Zo vragen vrouwen en soms ook mannen een soepele regeling van werktijden, omdat het arbeidzame leven concurreert met andere levensdomeinen. De etniciteit en religie van werknemers worden ook niet altijd bij de bedrijfspoorst achtergelaten, maar worden meegenomen naar de werkvloer. Organisaties zullen moeten nadenken of bijvoorbeeld het dragen van een hoofddoek of het gebruik van een stiltecentrum een onderdeel moet vormen van een veranderende organisatiecultuur. Daarnaast eisen (hoogopgeleide) werknemers dat hun kwalificaties ook gebruikt worden. Oudere werknemers vragen om het gebruik van hun kennis en ervaring. Een gezonde werkomgeving en zeggenschap zijn vragen die al veel langer de

agenda bepalen en om een nieuwe invulling vragen. HRM wordt in meer of mindere mate geconfronteerd met deze wensen.

Diversiteit in het personeelsbestand wordt niet in alle gevallen gezien of is in de praktijk van HRM aan de orde. Als het wel aan de orde is en wordt opgemerkt, dan is een gedifferentieerde kijk op management en het beleid nodig, zodat alle werknemers optimaal kunnen functioneren. Een gHRM is, zeker op termijn, in het eigen belang en in dat van de samenleving.

#### Keuzes die managers maken

Een divers samengesteld team verhoogt de creativiteit en staat garant voor een meer overwogen besluitvorming. Onderzoek toont aan dat alleen op de lange termijn van diverse teams een ruimere variëteit aan ideeën, alternatieven en oplossingen wordt verwacht – en dus een beter presteren (Sessa & Jackson, 1995). Met die wetenschap fungeert dan ook in enkele bedrijven een kunstenaar of filosoof in de Raad van Bestuur als inspiratiebron. In die bedrijven overheerst de idee dat een diversiteit aan meningen van belang is om goed zicht te krijgen op hindernissen en kansen. Ook realiseert men zich er dat als in de bedrijfsleiding verschil van mening niet wordt toegestaan het voortbestaan van de onderneming onder druk staat.

Diversiteit is een hulpmiddel voor innovatie, maar vraagt tegelijkertijd ook ruimte en overleg alvorens tot een besluit kan worden overgegaan. Het kortetermijndenken in bedrijfsbeleid is er de oorzaak van dat er vaak nog geen sprake is van diversiteit in het management en in teams. Individuen gaan immers veel gemakkelijker om met degenen die op hen lijken (Sessa & Jackson, 1995), en voor de korte termijn staan eenzelfde achtergrond en mening garant voor snelle besluiten en efficiënte taakuitvoering. Bij werving en selectie is daarom eerder passen in het team een onderwerp van gesprek dan van zorgvuldig taakontwerp. Discriminatie van mensen die afwijken is dan ook vaak nog een feit.

Bovenstaande is een voorbeeld van keuzes die managers maken als gevolg van diversiteiten in populaties van werknemers. GHRM houdt zich bezig met de werking en effecten van diversiteit in teams en in het management, en kan door een meer verfijnd beleid en instrumentarium keuzes van managers beïnvloeden.

Bedrijven en instellingen moeten kunnen voldoen aan de (nieuwe) diensten en producten waar een diverse samenleving om vraagt. Zo bestaat er een toe-

nemende vraag naar zorg nu deze in de privésfeer minder wordt geleverd. Daarnaast wordt de gezondheidszorg geconfronteerd met nieuwe zorgvragen, doordat patiënten uit etnische minderheidsgroepen afkomstig zijn en mensen ouder worden. Een diversiteit aan klanten in de detailhandel vraagt om nieuwe producten. Om klanten te winnen zal het verzekeringswezen moeten aansluiten op leefpatronen van verschillende etnische groepen en ouderen. Om de concurrentie het hoofd te bieden worden arbeidsmarkten en afzetmarkten verlegd naar nieuwe regio's in de wereld. Het opereren op nieuwe markten en het aanspreken van nieuwe klantgroepen vragen om innovatief vermogen. Daar is in sommige gevallen een zachte visie op HRM voor nodig, in andere een harde. GHRM sluit hierop aan, wil maatwerk leveren en zet specifieke instrumenten in om te overleven in een veranderende omgeving.

#### GHRM als uitdaging

GHRM is het werven, selecteren en ontslaan, beoordelen en belonen, opleiden en leren, verzorgen en ondersteunen met verschil. Het managen van diversiteiten in populaties van werknemers stelt bedrijven en instellingen voor de uitdaging vernieuwingen aan te gaan, te reflecteren op bestaande handelwijzen en te experimenteren met andere oriëntaties. Het initiatief voor het omgaan met verschil ligt bij de werknemers, die moeten laten zien dat ze zich willen inzetten, uniek zijn, bereid zijn zich aan te passen en erbij horen. Dat kan alleen als organisaties de voorwaarden scheppen om dat initiatief tot wasdom te laten komen door gebruik te maken van nieuwkomers en oudkomers om zelf tot vernieuwing te komen, vastgeroeste gewoonten en routines te doorbreken, de vanzelfsprekendheden en normaliteiten onder de loep te nemen en nieuwe ideeën te genereren. Het managen van diversiteiten in populaties van werknemers betekent dat er sprake moet zijn van leerprocessen op individueel en groepsniveau en op het niveau van de organisatie als geheel (Glastra, 2002).

“Bij een eerste ontmoeting ga je eerst aftasten. Dat doe je bij iedereen, maar bij allochtonen meer, dat komt door de religie. Je vraagt je af hoe hun denkwijze is. Bij een tweede of derde ontmoeting, als het ijs gebroken is, dan pas je je wat meer aan en dan ga je ook wel in een wat moeilijker discussie met ze. Ze zijn soms achterdochtig door onbegrip, je houdt zelf rekening met meerdere achtergronden en religies. De

consequentie van al die allochtonen is wel dat de gezelligheid en humor van vroeger verdwenen is door taalproblemen en omdat ze het niet begrijpen.”

*Witte mannelijke supervisor van een veiligheidsbedrijf.*

Diversiteit in de organisatie vraagt om het opnieuw vorm geven aan relaties tussen mensen en aan communicatie, en vraagt om een democratische cultuur (Janssens & Steyaert, 2001). Het waarderen van, en daarmee luisteren naar verschil, betekent het stem en vorm geven aan mogelijkheden en kansen van groepen in de (mondiale) samenleving. Het erkennen en gebruik maken van diverse culturen, groepen en individuen in het personeelsbestand vraagt om een organisatiecultuur waarin het nemen van risico's gewoon is en een uitdaging vormt, en waar nieuwe vormen van werken worden gezien en toegestaan. Om dat te realiseren kan gedifferentieerd HRM zijn expertise inzetten en zich inspannen voor een ontspannen sfeer, waar ruimte en tijd is, en waar ook lachen weer tot de mogelijkheden gaat behoren.

## 2. BOUWSTENEN VOOR GEDIFFERENTIEERD HRM

Gedifferentieerd HRM is in de wetenschappelijke literatuur in uiteenlopende varianten aan de orde. Verschil komt naar voren in HR-concepten, als verschillen tussen werknemers inzet zijn van beleid. GHRM wordt ook gebruikt in de managementliteratuur, waarbij de vraag aan bod komt in hoeverre diversiteiten in populaties van werknemers van invloed zijn op het organiseren van werk- en communicatieprocessen.

### 2.1 *Differentiatie in HR-concepten*

Een van de belangrijkste concepten in de mainstream strategische HRM-literatuur die uitgaan van verschil is de 'resource based vision'. De begrippen doelgroep, diversiteit en diversiteitsmanagement komen uit een heel eigen traditie en zijn oorspronkelijk ontwikkeld als reactie op discriminatie en uitsluiting van minder machtige groepen op de arbeidsmarkt.

#### Resource based vision

De 'resource based vision' van HRM wil innovatie, flexibiliteit en vernieuwing bereiken door het aanboren van nieuwe talenten en het zoeken naar versterking bij creatieve mensen in het eigen personeelsbestand. Deze strategie vinden we met name in bedrijven die in een dynamische omgeving opereren. Medewerkers die het verschil maken worden beloond. Zij worden met brede functieaanduidingen geworven, waarbij wordt uitgegaan van leren in het team, belonen op basis van wat het individu doet en vertrouwen op prestatiewaardering. De medewerker als interne bron is het startpunt van het succes van de organisatie in termen van efficiency en productiviteit.

De 'resource based theory of the firm', een toonaangevende theorie in het strategisch HRM-debat, levert een bijdrage aan een verklaring van een duurzaam concurrentievoordeel door te wijzen op het bijzondere karakter van de eigen medewerkers: de eigen resources worden onderstreept en gewaardeerd. Concurrentie met andere bedrijven is aan de orde als de eigen resources waardevol zijn, schaars, niet (perfect) imiteerbaar en onvervangbaar (Whright, McMahan & Mc Williams, 1994). De theorie gaat uit van een economische rationaliteit, van maakbaarheid en van gedifferentieerd HRM. Pauwe en Boselie (2003) beweren dat het niet imiteerbaar zijn de kern vormt van dat succes.

Een HRM-aanpak die ervoor zorgt dat de eigen medewerkers zich onderscheiden van andere bedrijven, is echter niet eenvoudig. De vorming van

unieke menselijke bronnen is immers onzichtbaar en is opgenomen in de cultuur van de organisatie. Het proces verloopt via kleine beslissingen die dagelijks worden genomen en via sociaal complexe gebeurtenissen zoals teamwork, relaties tussen en met managers, en via culturele tradities. Het concurrentievoordeel kan bovendien alleen ‘gemeten’ worden op het niveau van de organisatie, en niet op dat van het individu. Pauwe en Boselie stellen de vraag of we met de ‘resourced based theory of the firm’ het strategisch HRM kunnen begrijpen. Onder welke omstandigheden levert een bron bijvoorbeeld een concurrentievoordeel op en hoe verlopen precies de selectieprocessen van die unieke bron? De institutionele inbedding van de unieke bron is voor de beantwoording van de vragen doorslaggevend.

De ‘resource based theory’ gaat uit van verschillen tussen bedrijven, de resources waarover het bedrijf beschikt maken gezamenlijk dat verschil. Pauwe en Boselie daarentegen wijzen met de aandacht voor selectieprocessen op verschillen tussen werknemers in het bedrijf. De auteurs beweren bovendien dat die unieke bron slechts uniek is in haar context. Door te kijken naar individuen in relatie tot anderen met wie zij functioneren en naar bedrijfsculturen suggereren ze dat het selecteren van een unieke bron niet zo rationeel en maakbaar is. De ‘resource based theory of the firm’ intrigueert en wijst op gedifferentieerd HRM tussen en binnen bedrijven.

#### Doelgroepen, diversiteit en diversiteitsmanagement

Het managen van de diversiteiten in populaties van werknemers komt het meest expliciet aan de orde in de literatuur over doelgroepen en diversiteit (Cox, 1993; Thomas, 1990). In de jaren zeventig van de vorige eeuw komt er aandacht voor doelgroepen in het personeelsbeleid als reactie op discriminatie en uitsluiting van minder machtige groepen (met name vrouwen) op de arbeidsmarkt. Tegenwoordig wordt veel eerder van diversiteit gesproken in plaats van doelgroepen. Werknemers willen zich niet laten reduceren tot een enkele doelgroep of categorie, en machtige groepen zeggen omgekeerde discriminatie te ervaren indien een doelgroepenbeleid aan de orde is of dreigt. Diversiteit gaat over al die onderwerpen waarbij verschillen en overeenkomsten een rol spelen. Diversiteit in het personeelsbestand gaat dan over de verschillen en overeenkomsten in persoonskenmerken van personeelsleden. De brede definitie van diversiteit kijkt naar een caleidoscoop aan verschillen en overeenkomsten in etniciteit, geslacht en leeftijd, in waarden, opvattingen, kansen, arbeidscontracten en functieniveaus. De redenering is dat

groepskenmerken niet op zichzelf staan en dat ze pas betekenis krijgen voor de identiteit van het individu als ze worden gezien te midden van andere persoonskenmerken in een specifieke context. Individuele en groepskenmerken werken ook op een unieke manier op elkaar in, ze kunnen elkaar versterken, maar ook tegenwerken. Door al die verschillen tussen mensen gaat de diversiteitsgedachte uit van unieke individuen. Het gebruik van het brede begrip diversiteit sluit dan ook nauw aan bij het idee van individualisering. Er zijn talrijke situaties waarin het individu zich als zodanig profileert en ook als zodanig erkend wil worden. De drang naar individueel onderscheid is een gewoon verschijnsel in een westerse samenleving en vooral in de hogere echelons daarvan.

Toch geldt het streven naar individueel onderscheid niet voor iedereen en voor alle situaties. Op lagere niveaus zijn collectieve tegenstellingen nog steeds aan de orde van de dag. Het aangesproken worden als lid van een groep scheidt dan een gevoel van solidariteit en verbondenheid. Juist wanneer kenmerken gedeeld worden met anderen, de situatie onveilig is en individuen zich een deel voelen van een groep met een daarbij behorende groepsidentiteit worden verschillen met andere groepen voelbaar, wordt diversiteit opgemerkt en heeft het effect (o.a. Tajfel & Turner, 1986). Bij de smalle definitie van diversiteit ligt de klemtoon dan ook op slechts een enkele identiteitscategorie en beperkt deze zich bijvoorbeeld met name tot groepsidentiteiten zoals etniciteit, geslacht en/of positie. Deze beperking is nodig, omdat de kansen op arbeid ongelijk verdeeld zijn en slechts bepaald worden door enkele groepskenmerken. Uitgaan van verschillen impliceert ongelijkheid, maar niet ongelijkwaardigheid.

Voor zowel de brede als de smalle definitie geldt dat de aandacht niet exclusief moet uitgaan naar de minst machtige groepen of naar de groepen die afwijken van de norm, de doelgroepen. Diversiteit gaat over alle leeftijden, alle opleidingsniveaus, het gaat over mannen en vrouwen en over alle etnische groepen, ook over die van de autochtone witte Nederlanders (Thomas, 1990).

Kennis over de betekenis van verschil voor vrouwen, etnische minderheidsgroepen en laagopgeleiden is voorwaardelijk voor de acceptatie en gelijkwaardigheid van diversiteit in brede zin (Liff, 1999). Het risico van de brede definitie is immers dat alle verschillen als aan elkaar gelijk worden gezien, dat overeenkomsten ontbreken en dat machtsverschillen niet aan de orde zijn. De aandacht voor verschil dat er werkelijk toe doet kan daardoor vervallen.



Diversiteitsmanagement, zo wordt dan gezegd, staat gelijk aan goed management.

Maar diversiteit in het personeelsbestand gaat niet alleen over unieke individuen, maar ook over machtsrelaties en over sociale en groepsidentiteiten. Het definiëren van de eigen identiteit is een dynamisch proces en komt tot stand in relatie met de ander. De wijze waarop iemand zich definieert is afhankelijk van hetgeen in de eigen groep, in de arbeidsorganisatie en in de maatschappij als geheel van belang is. De mate waarin iemand zich als uniek ervaart, is gebaseerd op eerdere ervaringen. En daarmee is aandacht voor diversiteit en identiteitsontwikkeling in de organisatie geen neutrale onderneming. Het accepteren, erkennen en gebruik maken van de werknemer als individu vraagt om het blootleggen van ongelijke kansen van groepen, vraagt om reflectie van dominante groepen op het eigen handelen en vraagt om ruimte voor minder machtige individuen om zich te solidariseren met leden van de eigen groep. Het zich kunnen verplaatsen in de positie van de ander is de voorwaarde voor de ontwikkeling van de identiteit van het individu in een moderne samenleving (Janssens & Steyaert, 2001; Meerman, 1999). GHRM vraagt daar aandacht voor, zoekt naar overeenkomsten tussen individuele en categorieën werknemers en maakt onderscheid indien dat in de context van de organisatie van belang is.

De literatuur over diversiteitsmanagement is van oorsprong en voor een groot deel afkomstig uit de Verenigde Staten. Dat betekent dat het debat over doelgroepen en diversiteit voortkomt uit de historische, economische en de sociale context van de VS, waarin het racisme tegenover 'zwarten' uit het verleden moest worden weggewerkt en witte mannen niet langer dominant zijn op de arbeidsmarkt. Diversiteit als reactie op positieve actie (affirmative action) voert daar nu de boventoon (Kirton & Greene, 2004). De voorkeursbehandeling als gevolg van een positieve actiestrategie zou geweld doen aan het meritocratische beginsel. De business case staat centraal, dat wil zeggen dat de (economische) voordelen opwegen tegen de nadelen.

In de Europese literatuur (Janssens & Steyaert, 2001; Meerman, 1999; Glastra et al., 2000; Dickens, 1998; Benschop, 1996) wordt veel meer de behoefte verwoord om het maatschappelijke debat over gelijkheid en gelijkwaardigheid te verbreden naar het bedrijfs- en organisatieniveau. Ook in Nederland worden daartoe pogingen ondernomen, alhoewel in de praktijk het managen van diversiteit wordt gepropageerd als een dubbele uitdaging om het succes te vergroten. Diversiteitsmanagement gaat dan zowel over het

vergroten van sociale rechtvaardigheid en een meer gelijke verdeling van kansen in arbeidsparticipatie, als over het vergroten van productiviteit en winstgevendheid van arbeidsorganisaties. Het diversiteitsmanagement wordt beheerst door verschillen in taal, verschillende managementstijlen, beeldvorming en participatie. De instrumenten waarvan heil wordt verwacht en die centraal staan in de Europese context zijn de softe versie van HRM, het behoud van identiteit, het voeren van de dialoog als organisatieprincipe en de contextuele benadering (Janssens & Steyaert, 2001; Glastra et al., 2000).

## 2.2 *Differentiatie in managementconcepten*

Het begrip gHRM als zodanig is letterlijk aan de orde in de literatuur over de internationale onderneming. In het 'integratie-differentiatie'-debat wordt de vraag gesteld hoe een bedrijf met internationale aspiraties in zijn HRM omgaat met de cultuur en gewoonten van dochterondernemingen. In het werk van Martin komt dat debat terug op het organisatieniveau. Differentiatie in populaties van werknemers in de organisatie vraagt ten slotte aandacht voor nieuwe vormen van democratie.

### Het integratie-differentiatie-debat

De mate van integraal dan wel gedifferentieerd HRM is onderwerp in het debat over de internationale onderneming. In de literatuur wordt de vraag gesteld hoe de behoefte aan controle van het moederbedrijf op het ondernemingsniveau wordt ervaren en of die dochters daar gevoelig voor zijn, of ze er flexibel mee omgaan of autonomie eisen. Het integratie-differentiatie-debat in IHRM gaat over het management van diversiteit en de behoefte om interne coherentie in de strategische oriëntatie van het bedrijf voor elkaar te krijgen. Het gaat over de inzet en betekenis van HRM in de verschillende landen waar de ondernemingen zich bevinden, die afhankelijk zijn van het type werknemer dat als bron fungeert, de culturele omgeving, het soort industrie en de houding van senior managers (Kamoche, 1996).

De aard van de keuzes die worden gemaakt in dit debat hangt af van het product dat geleverd wordt en de strategische oriëntatie, de managementstijl en het loopbaanmanagement dat daar eventueel bijhoren. Een voorbeeld van de keuze voor integratie en consistentie laat de brouwerij uit Zoetermeer zien. De kwaliteit van het bier moet overal hetzelfde zijn, in elk flesje, tien jaar geleden, nu en over vijf jaar, wat de cultuur of taal ook moge zijn. Zowel brouwers, wetenschappers als technici moeten dat ene product voor ogen

hebben. Dat vraagt scherpe selectiemethoden en consistentie van gedrag van hoger kader. Sleutelfiguren over de hele wereld krijgen daarvoor gezamenlijk technische trainingen in Nederland (Rosenzweig, 1999). Een voorbeeld waarin de nadruk op differentiatie ligt, geldt voor bedrijven zoals het Ahold-concern. Uitgangspunt is dat gebruik wordt gemaakt van het lokale management. Het consumentengedrag loopt immers sterk uiteen tussen de verschillende dochterbedrijven en dat is alleen te begrijpen door het lokale management (Smit, 2004).

Duale of gemixte systemen waarbij de kern van stafmedewerkers en sleutelfiguren de zaak is van het internationale moederbedrijf, terwijl de lagere niveaus van management en uitvoering het domein zijn van het land waarin de onderneming zich bevindt, komen veel voor. Selectie en werving van personeel volgt dan de eigen lokale logica (V.d. Meer et al., 2004), de financiën en de socialisatie van managers worden centraal geleid. Onderzoek naar de internationalisering van R&D-medewerkers (Berret et al., 2003) ondersteunt deze bewering. Ook bij dit personeel blijven werving en beloning gebaseerd op nationale afspraken en gewoonten.

Wereldwijd zaken doen vraagt consistentie in het aansturen van mensen, terwijl hun culturele diversiteit om behoud van eigen identiteit en gemeenschapszin en dus om differentiatie vraagt. Differentiatie van human resources in het internationale bedrijf is manifest en evident ten aanzien van het omgaan met niveaus van scholing van de lokale werknemers, het gebruik van de daar geldende vanzelfsprekende kennis, de toegankelijkheid van vitale contacten met lokale sleutelfiguren, de 'culturele' verschillen, etc. Fundamentele aspecten die ten grondslag liggen aan het debat zijn de attitudes van de senior managers, de wenselijkheid van gedeelde besluitvormingsprocessen van het moederbedrijf en de invloed van de lokale macht in zulke processen.

Vraag is wat het moederbedrijf van de decentrale individuele onderneming kan en wil leren en welke kennis op centraal niveau nuttig en noodzakelijk is. Ex-patriates zijn degenen die de kennis kunnen overbrengen. Op de hoofdkantoren bestaan twijfels of er wel wat geleerd kan worden van de lokale ondernemingen (Rosenzweig, 1999). Differentiatie wordt doorgaans alleen toegestaan als middel om te komen tot het realiseren van de centraal gestelde doelen.

Een punt van kritiek geldt het denken over de culturele verschillen tussen moeder- en dochteronderneming. Halsema en Benschop (2001) stellen in

hun literatuuroverzicht over IHRM dat het denken over differentiatie niet diep genoeg gaat. Waar over verschillen in cultuur en culturele diversiteit wordt gesproken, wordt een integrale nationale cultuur bedoeld. De complexiteit van het cultuurbegrip en de dynamiek daarvan in een tijd van globalisering met een transnationale economie en internationale actiegroepen zijn nauwelijks aan de orde. Die actiegroepen vragen lokale zelfstandigheid en zelfbeschikking, economische democratie, gelijkwaardigheid en het stem verlenen aan degenen die de kosten van beslissingen dragen (Cavanagh & Mander, 2003).

Het integratie-, differentiatie- en fragmentatieperspectief

Martin (1992) laat in haar boek over organisatieculturen zien dat eenzelfde werkelijkheid vanuit verschillende perspectieven kan worden bekeken. Afhankelijk van het perspectief komt het HR-management tot verschillende keuzes in zijn beleid en handelen.

Het integratieperspectief benadrukt het belang van het creëren van gemeenschappelijke waarden voor het bereiken van organisatiedoelen. Het management weet waar het naartoe wil en weet wat daarvoor moet gebeuren. De organisatie is maakbaar en organisatievariabelen zoals leiderschap, een heldere communicatie en een gelijke behandeling van personeelsleden zijn beheers- en bestuurbaar. De personeelsbeleidsinstrumenten worden ingezet om gewenst gedrag bij medewerkers optimaal tot zijn recht te laten komen. Die medewerkers worden daarbij gezien als ongedifferentieerd en homogeen. De organisatie gaat uit van een beeld van 'de ideale normwerknemer' (Benschop, 1998). Dat is bijvoorbeeld, afhankelijk van de functie, de werknemer die flexibel en optimaal inzetbaar is, meegaat met vernieuwingen, zich aanpast aan de nieuwe eisen die worden gesteld, de gemeenschappelijke bedrijfscultuur kent, de Nederlandse taal beheerst en in het team past. Verschil wordt uitgesloten, omdat dat verwarring en ambiguïteit creëert. Alleen in het kader van een beleid van gelijke behandeling is er aandacht voor gender en etniciteit. In het personeelsbeleid voert het meritocratisch beginsel de boventoon, dat wil zeggen: werknemers worden beoordeeld naar de eigen inbreng en verdienste.

Het differentiatieperspectief daarentegen schenkt aandacht aan verschillende interpretaties van de bedrijfsdoelstellingen en de uitwerkingen daarvan. In organisaties zijn verschillende maatschappelijke groepen actief die overeenkomen met beroepen, opleidingen, afdelingen, etnische groepen en geslacht-

ten. De belangen van deze groepen lopen veelal uiteen. Ver doorgevoerde taakverdeling leidt tot competitie en botsingen tussen afdelingen. Het zicht op wat er zich op organisatieniveau afspeelt, is zoek. Werk'nemers' gaan zich als zodanig gedragen. Deze benadering gaat uit van een gebrek aan consensus over normen, waarden en gedragingen in de organisatie: ze spreekt van verschillende subculturen. Voor het realiseren van de bedrijfsdoelstellingen worden die subculturen ook opgemerkt. Het personeelsmanagement beschikt daarom over een verscheidenheid aan instrumenten om de verschillende subculturen aan te sturen. Zo worden voor specifieke groepen werknemers cao-afspraken gemaakt, voor andere groepen niet. Verschillen in beloning en in secundaire arbeidsvoorwaarden blijken effectief. Voor specifieke beroepen gelden uitgeschreven loopbaanpaden, voor andere niet. High potentials worden op het eigen ambitieniveau aangesproken. In sommige gevallen worden ook subculturen onderscheiden die niet direct van belang lijken voor de uitvoering van het werk, maar het wel blijken te zijn. Het zijn diverse etnische groepen en mannen- en vrouwenculturen in bedrijven en afdelingen. Human resource management vanuit een differentiatieperspectief ziet verschil. We spreken van gedifferentieerd human resource management als iedere groep wordt bediend met hetgeen voor die groep nodig is, of als bestaand beleid en instrumenten met verschil worden ingezet. Daarmee kan de HR-manager de verschillen controleren en sturen om aan de eisen van de organisatie te voldoen. De onderliggende veronderstelling is wel dat het sturen met verschil uiteindelijk moet leiden tot integratie.

Het fragmentatieperspectief aanvaardt ook verschil, maar gaat uit van ambiguïteit, verwarring, onzekerheid, onduidelijkheid en tegenstrijdigheid. De nadruk ligt op het veranderlijke en het tijdelijke. Subculturele grenzen zijn moeilijk te trekken. Unieke individuen zijn niet te reduceren tot een enkele identiteitscategorie. Deze zienswijze sluit het meest aan bij de brede benadering van diversiteit. Het human resource management vanuit de fragmentatiebenadering kijkt met zijn beleid en instrumenten niet alleen naar werknemers als individu, maar is ook zelf in verwarring. De organisatie is niet altijd maakbaar en doelstellingen zijn in de huidige samenleving niet eenvoudig te realiseren. Legge (1995) wijst in deze context op tegenstellingen in concepten van HRM waarbij aan werknemers tegengestelde eisen worden gesteld, zoals individueel presteren en teamwerk, betrokkenheid bij het werk en flexibiliteit, en kwaliteit en stukwerk. Het fragmentatieperspectief stelt ook het dilemma aan de orde over de ondersteuning van het management in het stra-

tegisch beleid, en het ondersteunen en controleren van diversiteit in het personeelsbestand.

GHRM vanuit het fragmentatieperspectief betekent het optimaal gebruik maken van unieke individuen. Verschil tussen werknemers wordt aanvaard. En, in tegenstelling tot het differentiatieperspectief, als er al sprake is van sturing dan is integratie niet het doel ervan.

#### Differentiatie en democratie

Gedifferentieerd HRM vraagt van de organisatie de voorwaarden te scheppen om verschillen op te merken en bestaande gewoonten en routines te doorbreken om nieuwe ideeën te genereren. Dat kan alleen als de ander als zodanig wordt beschouwd. Alleen dan is het mogelijk stem te geven aan groepen en individuen in het personeelsbestand, rijkdommen en talenten te onderscheiden en leerprocessen op gang te brengen op het niveau van het individu, het team en de organisatie. Met de veranderende omgeving en een divers personeelsbestand worden bedrijven en instellingen voor de uitdaging geplaatst opnieuw vorm te geven aan de democratie in hun onderneming.

Verschillende auteurs (o.a. Janssens & Steyaert, 2001; Van der Vlist, 1998; Meerman, 1999) pleiten ervoor de dialoog als bouwsteen voor het vernieuwen van de democratie te gebruiken. Organiseren is communiceren. Daarvoor geldt dat in een diverse organisatie niet het idee van consensus, maar een polyfonie aan stemmen, soms conflicterende stemmen moet worden ingebouwd. Vanuit de idee van de dialoog en het verplaatsen in de positie van de ander stellen Janssens en Steyaert (2001) voor de 'democratie te democratiseren'. Dat kan alleen als er ruimte is, veilige ruimtes zijn, waarbinnen werknemers creatief kunnen omgaan met de kansen die hun worden geboden, zonder dat ze het gevoel hebben vanuit vaststaande normen beoordeeld te worden. De publieke ruimte, als die al bestaat, zou niet op voorhand ingenomen moeten worden door de meer machtigen in de organisatie of door de waan van alledag. Er is een nieuwe balans nodig tussen bestaande, directe en indirecte vormen van (mede)zeggenschap, het stem geven aan individuen en groepen in (de hiërarchie in) de organisatie, en het op de agenda houden van risico's en kansen. De dialoog vraagt ruimte en tijd om de eigen ideeën te bevragen, competenties te ontwikkelen en open te staan voor andere en nieuwe mogelijkheden. De bestaande vormen van zeggenschap gaan over belangen waarover onderhandeld wordt en over het nemen van al of niet democratische besluiten. Nieuwe democratie betekent niet een-

zelfde positie nastreven en opeisen als de dominante groep om zich te legitimeren. Ze vraagt om het naar voren schuiven van meerdere betekenissen, het stellen van vragen om de dialoog met het andere gaande te houden, gastvrij te zijn en te vertragen om te kunnen luisteren naar het andere. Dat neemt niet weg dat – soms onoplosbare – conflicten vermeden worden. Het is van het grootste belang dat juist binnen het domein van de organisatie wordt geleerd om te gaan met conflicten en onzekerheid binnen de grenzen van hetgeen er met elkaar is overeengekomen.

### **Een ontmoeting op het nutsbedrijf**

*Het management van een nutsbedrijf in een grote gemeente wil draagvlak creëren voor een instroomproject van allochtone jongeren in de uitvoering van de organisatie. Het bedrijf heeft de komende tien jaar personeel nodig en wil werken aan meer diversiteit. Het is de bedoeling dat in twee jaar tijd 24 allochtone werkzoekende jongeren instromen in het vooralsnog overwegend witte, wat oudere en mannelijke personeelsbestand. De organisatie heeft echter al eerder ervaringen met deze categorie opgedaan en die waren niet positief. De mening dat werkloze jongere 'criminelen zijn en te lui om op tijd op te staan' overheerst bij veel medewerkers in de uitvoering. Stigmatisering van de jongeren – allochtoon, jong en werkloos – ligt voor de hand. De HRM-afdeling staat daarom niet onverdeeld achter de plannen, maar een aantal lijnmanagers wil zich inzetten voor het project. Om het succes te vergroten wordt een adviesbureau gevraagd het project te begeleiden. Het bureau richt zijn activiteiten op drie verschillende groepen: de nieuwe en zittende medewerkers in de uitvoering, P&O en het management. Het project groeit met vallen en opstaan. Er is veel weerstand tegen de nieuwkomers en stevige opmerkingen zoals 'Hoezo werkloos? Werk genoeg. Ze willen gewoon niet' zijn geen uitzondering. Toch zijn er in deze harde taal ook tonen te beluisteren die ruimte bieden aan de nieuwe medewerkers 'Geef ze een kans. Het zijn goede jongens die wat willen'. In bijeenkomsten waar wordt gesproken over de acceptatie van de ander klinken deze diverse geluiden ook door. De een zit vol onbegrip – in de uitvoering soms op het racistische af – terwijl de ander zich openstelt en verschil als verrijking ziet. De instroom van de jongeren gaat langzaam, maar gestaag. Deze rustige instroom draagt bij aan een zorgvuldige begeleiding van de nieuwkomers die zelf gedreven zijn in het werk, stevig in hun schoenen staan en die hier en daar ook kanttekeningen plaatsen bij het gedrag van hun oudere collega's. Op het beleidsniveau komen veranderingen moeizaam*

tot stand. De organisatie is verwickeld in een grootse reorganisatie en dat maakt dat het management andere prioriteiten heeft, dat contactpersonen bij P&O veelvuldig wisselen en dat operationeel leidinggevendend zich afzijdig houden uit angst voor conflicten in hun teams. Uiteindelijk pakt niemand diversiteitsbeleid structureel op.

Het is zomer 2004. Inmiddels zijn er zes nieuwkomers ingestroomd. En... de positieve verhalen lijken zich langzaam uit te breiden 'Die jongen werkt als een paard. Die stuur ik zo alleen op pad.' Ofschoon zij de negatieve nog lang niet overstemmen, lijken bij het adviesbureau de oorspronkelijke aarzelingen geleidelijk vervangen te worden door hoop. Geen hoop op een personeelsbeleid dat diversiteit heeft opgenomen in zijn takenpakket – dat zal, als het er al komt, nog enkele jaren op zich laten wachten – maar wel hoop op de ontmoetingen tussen mensen die elkaar niet eerder tegenkwamen. En dat is een stap vooruit, want voordat de ander kan worden gewaardeerd, is de aanwezigheid en ontmoeting wel een eerste vereiste. (Bouwman, Meerman & Wagemans, 2004.)

Het is winter 2005. Het bedrijf komt in een bezuinigingsoperatie terecht en dat rechtvaardigt uiteindelijk geen vast dienstverband voor de nieuwkomers. Op individueel niveau zijn leerprocessen in gang gezet, maar of dit wordt vastgehouden, moet worden gezien. De organisatie kan van het instroomproject leren door de ervaringen die zijn opgedaan niet te vergeten.



### 3. GEDIFFERENTIEERDE HRM-PRAKTIJEN

De wijze waarop gHRM vorm krijgt in de praktijk laat grote verschillen zien. Die praktijken zijn het gevolg van: a. verschillen in productieregimes en werkprocessen tussen organisaties, en b. verschillen in werkgelegenheidsregimes en genderverhoudingen in en tussen landen. Tot slot wordt een typologie van gedifferentieerde HRM-praktijken gepresenteerd.

#### 3.1 Productieregimes verschillen

Productieregimes verschillen. Die regimes beïnvloeden de wijze waarop de menselijk bron wordt bejegend.

Een klassieke vorm van een productieregime is die waarbij het primaire proces is opgedeeld in afzonderlijke deeltaken. Deze organisatievorm maakt een scheiding tussen de uitvoering van de productie enerzijds en de planning, controle en coördinatie anderzijds. Elke taak is gedefinieerd en vastgelegd in regels, procedures en protocollen. Die regels worden gemaakt door leidinggevend en stafmedewerkers, de uitvoerenden worden beschouwd als kostenpost met weinig scholing en inspraak. Het gaat vaak om vrouwen, jongeren, allochtonen en andere nieuwkomers op de arbeidsmarkt. De afdeling personeelszaken moet de juiste man of vrouw zoeken bij deze vooraf gemaakte taakstelling. Arbeidsovereenkomsten over beloning en secundaire voorwaarden worden collectief gesloten. Over gelijke behandeling wordt afzonderlijk onderhandeld.

In een meer modern concept zijn taken geclusterd en vormen ze een natuurlijk geheel met verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het socio-technisch productiesysteem is daar een voorbeeld van. Het model werkt met autonome taakgroepen, de volledige producten worden vervaardigd door hooggekwalificeerde arbeidskrachten. De organisatie van het werk vraagt om democratische werkplekken waarbij de groep verantwoordelijk is voor het werkproces en verbeteringen daarin, en het oplossen van problemen. Van werknemers wordt eigen initiatief verwacht waarbinnen de activiteiten worden afgestemd met anderen. Het systeem legt een grote nadruk op communicatie en daarmee op communicatieve vaardigheden van werknemers. Bij het concept hoort een stijl van leiding geven die met coaching, empowerment en facilitering wordt aangeduid. Personeelsbeleid wordt nu human resource management met instrumenten zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen, assessment centers, portfolio's en diversiteitsmanagement.

Steyn (in: Glastra, 2004) schat dat in Nederland 25 procent van de

werknemers in de klassieke organisatie werkt en 12 procent in het type socio-technische organisatie. Het grootste deel van de werknemers werkt dus in een organisatie die zich als mengvorm tussen beide profileert.

In de dienstensector zien we bovenstaande terugkeren. Siebers et al. (2002) spreken over ketting- en netwerkkenmerken. Ook nu is het HRM-beleid afhankelijk van het organisatietype. Een organisatie die gebruik maakt van de kettingstructuurmetafoor doet denken aan gestandaardiseerde eenvoudige deeltjes die opeenvolgend aan elkaar geschakeld, gepland worden, en dan pas betekenis krijgen. Het leiderschap vraagt in dit type organisatie om een doelgerichte wijze van sturen. De uitvoeringsorganisaties van de overheid, zoals die van de sociale zekerheid, zijn hier voorbeelden van. Een ieder doet een eigen deel van een aan elkaar geketende serie werkzaamheden. Het werkproces wordt daarbij voornamelijk door regels gestuurd. Optimaal functionerende werknemers zijn zij die de regels uitvoeren en snelheid laten zien.

In de netwerkstructuur staat leiding geven gelijk aan het delegeren van bevoegdheden, vertrouwen op anderen en inspirerend coachen. Netwerkkenmerken komen veel voor in de professionele dienstverlening. In dit type dienstverlening, dat we terugvinden in het onderwijs, de gezondheidszorg en het organisatieadvieswerk, doen hoogopgeleide professionals het uitvoerende werk, aangezien de klant hoge eisen stelt aan de kwaliteit van de dienstverlening. Door de nadruk op klantvriendelijkheid in dit type organisatie is een diversiteit aan medewerkers van belang. De laatste tijd staat de netwerkorganisatie onder druk, de roep om rationaliseringsprocessen en verantwoording om het werk zichtbaar te maken, krijgt in de bovengenoemde sectoren de overhand. De kettingkenmerken worden versterkt.

De socio-technische en de klassieke organisatie, de ketting- en netwerkmetafoor, en de uitwerking daarvan op HRM zijn niet alleen aan een sector gebonden, maar ook aan de doelstelling en missie van een bedrijf. We zien verschillen in de wijze waarop afzonderlijke bedrijven zich verantwoordelijk voelen voor werknemers, los van het regime. Er zijn verschillen in de mate waarin zorgvoorzieningen zijn geregeld in de cao en/of de mate waarin parttime werk mogelijk is. Die verschillen hebben ook te maken met invloedrijke personen op sleutelposities (De Vries, 2003). Differentiatie in HRM is het grootst in bedrijven die het minst bloot staan aan het 'nieuwe' institutionalisme (Boselie, Pauwe & Richardson, 2003) en dat zijn de middelgrote en kleine bedrijven, die geen gebruik maken van duidelijk geformaliseerde

beroepen, waar geen cao geldt en geen gebruik wordt gemaakt van externe adviseurs.

### 3.2 *Werkgelegenheidsregimes verschillen*

Werkgelegenheidsregimes verschillen. De onderwerpen die binnen HRM aan de orde zijn en die afhankelijk zijn van de activiteiten die tot de verantwoordelijkheid van de staat worden gerekend, verschillen per land. Het neoliberalisme zoals dat is uitgewerkt in de VS gaat bijvoorbeeld exclusief uit van de marktwerking van vraag en aanbod van arbeid, in tegenstelling tot bijvoorbeeld het Zweedse sociaal-democratische model. Daar heeft de staat een verantwoordelijkheid voor een goede afstemming van vraag en aanbod van arbeid, en in dat regime ondersteunt de staat de burger bij het verkrijgen van werk en inkomen. Waar in Zweden de burger recht heeft op betaalde arbeid en gericht is op het collectief, is in de VS geen sprake van recht, er is ondersteuning mogelijk in zeer extreme omstandigheden. Ook verzekeringsstelsels kunnen dienst doen bij de vorming van inkomensondersteuning en solidariteit tussen werknemers. Dat gebeurt in het corporatisme zoals dat bijvoorbeeld vorm krijgt in Duitsland. De impact van nationale praktijken heeft gevolgen voor de structuur van productiesystemen, de harde of zachte visie op HRM, de werktijden, de beloningsmodellen en patronen van arbeidsmarktparticipatie binnen en tussen groepen werknemers. Zij beïnvloeden de relaties tussen de sociale klassen, de seksen en de generaties (Rubery & Grimshaw, 2002; Clark, 2000).

Werkgelegenheidssystemen worden ook beïnvloed door de houding in een land ten opzichte van het gezin en de rol van de vrouw daarbinnen. De genderrelaties hebben effect op de organisatie van de arbeidsmarkt. Het corporatistische werkgelegenheidsregime is gebaseerd op het traditionele nucleaire gezin dat uitgaat van een mannelijke kostwinner. In het neoliberale en sociaal-democratische model wordt eerder uitgegaan van meerdere kostwinners in een gezin. Meerdere kostwinners in een gezin impliceert deeltijdwerk als de voorzieningen voor zorg van kinderen en ouders ontbreken, en kan segregatie van werk tussen mannen en vrouwen betekenen als de zorgvoorzieningen er wel zijn. Vrouwen gaan immers vaak in die sectoren werken die zijn opgekomen als gevolg van hun eigen arbeidsmarktparticipatie (De Beer, 2001).

### **Sturing vanuit de Nederlandse overheid**

*De wet Samen, die in het verleden bedrijven ertoe aanzette de etnische achtergrond van personeel te registreren, is sinds 1 januari 2004 niet meer van kracht. De wet heeft er toe bijgedragen dat de arbeidsdeelname van etnische minderheden op vele bedrijfsagenda's is gekomen. Ook blijkt dat ze de bewustwording van de arbeidsmarktparticipatie van etnische minderheden in het eigen bedrijf heeft vergroot en soms leidde tot actie. De registratie liet zien dat de arbeidsparticipatie van allochtonen per bedrijf en bedrijfstak verschilt, dat het aandeel allochtonen afhankelijk is van de aard van de kernactiviteiten, van de grootte van het bedrijf (hoe groter, hoe meer werknemers uit etnische minderheidsgroepen) en van het aantal leden van minderheidsgroepen in de omgeving van het bedrijf. Registratie en bewustwording blijft van belang nu werkloosheidspercentages weer oplopen en is onontbeerlijk voor het voeren en evalueren van een beleid dat is gericht op reële instroom, doorstroom en behoud van etnische minderheden.*

*Het genereren van ken- en stuurgetallen over sekse heeft geen wetgeving nodig. Met die cijfers kunnen we constateren dat het met de emancipatie van vrouwen trager verloopt dan tien jaar geleden. Hoewel vrouwen geen achterstand meer hebben in relatie tot hun mannelijke collega's is er sprake van meer vrouwen in lagere inkomensgroepen, een minderheid van vrouwen is economisch zelfstandig en vrouwen kunnen maar niet tot de top doordringen (Emancipatiemonitor 2004). Nederland is koploper in Europa wat betreft het werken in deeltijd. Maatschappelijke en economische macht krijg je blijkbaar niet in deeltijd.*

*Insluiten van ouderen is weer een ander weerbarstig onderwerp. Enkele jaren geleden werden collectieve maatregelen genomen gericht op het reduceren van het aantal ouderen in het bedrijf. Zij zouden plaats moeten maken voor jongere werknemers. Dat gebeurde ook en het aantal ouderen op de arbeidsmarkt daalde gestaag. De laatste tijd is echter sprake van een koerswijziging. Een tekort aan arbeidspotentieel en het betaalbaar houden van de verzorgingsstaat vraagt van ouderen op de arbeidsmarkt te blijven functioneren. Het vertrek van ouderen zou bovendien het ervaringspotentieel weghalen uit de bedrijven en instellingen. Bijzondere overheidsmaatregelen die nu op stapel staan om in te grijpen in de bedrijven lijken niet nodig. Het CBS (2004) registreert in alle categorieën ouderen meer werkenden dan tien jaar geleden.*

*Sturing vanuit de overheid lijkt minder effect te hebben dan verondersteld wordt. Organisaties moeten nu zelf de verantwoordelijkheid nemen voor een rechtvaardige arbeidsparticipatie.*

### 3.3 Een typologie van gedifferentieerde HRM-praktijken

GHRM is, bewust of onbewust, in de praktijk altijd aan de orde. Ik presenteer een typologie geïnspireerd op het werk van Alvesson en Billig (1995) en Janssens en Steyaert (2001), waarbij in elke cel op verschillende wijze sprake is van gedifferentieerd HRM. Op de horizontale as staan twee HR-concepten vanuit de resource based theorie en vanuit het gedachtgoed over diversiteitsmanagement. De verticale as staat voor de verschillende perspectieven van waaruit naar de mensen in de organisatie wordt gekeken. Welk type gedifferentieerd HRM dominant is in een organisatie wordt beïnvloed door vele factoren, waaronder verschillen in productieregimes, het denken over genderrelaties, culturele verschillen en invloedrijke personen op sleutelposities.

**Figuur 1: Typologie van gedifferentieerd HRM**

	<i>Integratie- perspectief</i>	<i>Differentiatie- perspectief</i>	<i>Fragmentatie- perspectief</i>
<i>Resource based vision</i>	De beste werknemer	Speciale bijdrage	Flexibele inzetbaarheid
<i>Diversiteit</i>	Gelijke kansen	Alternatieve waarden	Arbeidsidentiteit

#### De ‘beste werknemer’-benadering

De ‘beste werknemer’-benadering vanuit het integratieperspectief gaat uit van een rationele bedrijfsvoering. De beste werknemer wordt geselecteerd en naar zijn of haar verdienste beloond en ingezet ongeacht tot welke sociale of culturele categorie hij of zij gerekend wordt. De organisatie is op zoek naar resources die ‘waardevol zijn, schaars, niet perfect imiteerbaar en onvervangbaar’. Als werknemers niet aan de eisen voldoen die de organisatie stelt, dan zijn zij zelf verantwoordelijk om te zorgen dat ze de achterstand wegwerken door zich bijvoorbeeld bij te scholen. De ‘beste werknemer’-benadering gaat ervan uit dat competenties en intenties van mensen gekend worden en zichtbaar zijn. Het type heeft de overhand in de kenniseconomie en in de netwerkstructuur in de dienstensector.

### De 'gelijke kansen'-benadering

Elke werknemer behoort naar zijn of haar verdienste te worden ingezet, ongeacht tot welke sociale of culturele categorie hij of zij gerekend wordt. In de huidige arbeidsorganisaties is dat niet altijd het geval. De 'gelijke kansen'-benadering gaat ervan uit dat sommige verdiensten meer betekenis hebben, meer zichtbaar zijn en beter gekend worden dan andere: de voorkeur voor bepaalde groepen bij selectie en doorstroom is vaak vanzelfsprekend. De beste werknemer bestaat niet. Deze voorkeursbehandeling wordt veroorzaakt door structurele factoren, stereotypen en niet-rationele organisatieprocessen. Het denken in stereotypen beïnvloedt de werving en selectie voor specifieke functies waarbij 'neutrale' normen voor de uitoefening van de functie, soms tegen beter weten in, worden gehanteerd (Dickens, 1998). De 'gelijke kansen'-benadering vraagt inzet van het management en zorg voor randvoorwaarden, waardoor meer mensen aan de norm van de beste werknemer kunnen voldoen. De 'gelijke kansen'-benadering komt eerder voor binnen een sociaal-democratisch dan binnen een neoliberaal model. Specifieke cao's en personen op sleutelposities zijn van grote invloed op het realiseren van gelijke kansen.

### De 'speciale bijdrage'-benadering

Socialisatie en ervaring kunnen ertoe leiden dat groepen werknemers van elkaar verschillen. In dat licht plaatst de 'speciale bijdrage'-benadering vanuit het differentiatieperspectief het verschil tussen groepen werknemers, en probeert van die verschillen optimaal gebruik te maken en daarop te sturen voor het bereiken van bedrijfsdoelstellingen. Een klassiek voorbeeld van de speciale bijdrage benadering is dat mannelijke leidinggevenden rationaliteit, objectiviteit en analyserend vermogen meebrengen en dat vrouwelijke leidinggevenden sterk zijn in sociale vaardigheden, zorg en creativiteit. Om organisatie doelen te realiseren, is de inbreng van beiden nodig en vullen zij elkaar aan. De benadering stelt daarbij vragen over de seksneutraliteit bij het functieontwerp en over de functievereisten: ze gaat uit van (vaak stereotiepe) beelden die bij mannen en vrouwen horen. De 'speciale bijdrage'-benadering vraagt dan ook van de leden van een sociale groep zich te gedragen naar de beelden die bij de groep passen. De groep wordt gezien en geaccepteerd als haar bijdrage helder en duidelijk is voor het bedrijfsbeleid, voor de organisatie van het beleid en voor het aantrekken van speciale klantgroepen. Dit type treffen we in alle soorten productieregimes aan.

### De 'alternatieve waarden'-benadering

De verschillen tussen sociale groepen worden nu niet gezien vanuit een idee van complementariteit en aanvulling, maar komen voort uit een maatschappelijk emancipatiestreven. Centraal in deze benadering staat het idee van de zelfwaardering, de waardering van het eigen kunnen. De pleitbezorgers van deze benadering leggen de nadruk op alternatieve waarden. Vrouwen hebben bijvoorbeeld een andere rationaliteit dan mannen en kiezen daarom voor beroepen in de sociale sector, omdat de inhoud van het werk beter aansluit bij hun interesses en behoeften. Het gaat hen ook om een alternatieve moraliteit, waarbij het streven naar macht en prestige, het meedoen aan politieke spelletjes en hoge salarissen niet de persoonlijke behoeften bevredigen. Part-time werken is een eigen keuze en verhoogt de kwaliteit van het leven. Dat geldt soms ook voor ervaren ouderen die hun 'uitgeklede' functie niet meer willen uitoefenen. De allochtone werknemer kan niet uit de voeten met de als vanzelfsprekend opgevatte organisatiecultuur. Hij of zij besluit voor zichzelf te beginnen en zo de eigen waarden en opvattingen meer tot hun recht te laten komen. Zwarte vrouwen hebben laten zien dat eigen ruimtes nodig zijn om het zelfrespect te bestendigen en om tot eenzelfde definitie te komen. De veilige ruimtes krijgen vorm door sterke banden met andere zwarte vrouwen en door empowerment (Collins, 1991). Alternatieve waarden komen het best tot hun recht in de kleine onderneming die niet geplaagd wordt door nieuw institutionalisme.

### De 'flexibele inzetbaarheid'-benadering

Met flexibele inzetbaarheid wordt gekeken naar de kwaliteiten van individuele medewerkers om de voorkomende taken adequaat te kunnen vervullen. Flexibele inzetbaarheid is een kenmerk van werknemers in een tijdelijke en veranderlijke omgeving. Het socio-technisch productieregime vraagt er vaak om. Een inzetbare medewerker is in staat, met behulp van het shared-servicecentrum, zichzelf aan het werk te houden en een eigen loopbaan te realiseren. Vanuit strategische doelstellingen is HRM op zoek naar breed inzetbare werknemers die bereid zijn (tijdelijk) mee te doen.

### De 'arbeidsidentiteit'-benadering

Niet iedereen is in staat zich psychologisch, sociaal en/of economisch staande te houden. Als gevolg daarvan zijn er ook mensen die minder inzetbaar zijn, omdat ze zich te veel hebben moeten aanpassen aan perioden met

en zonder werk, aan de ene of de andere bedrijfscultuur, waardoor de rek eruit is. Met het begrip arbeidsidentiteit begrijpt de HRM'er het succes of falen van de inzetbaarheid van individuele werknemers. Het begrip arbeidsidentiteit verwijst naar de wijze waarop individuen de eigen motivaties, interesses en capaciteiten bewust verbinden met acceptabele werkrollen. Leerprocessen en ervaringen die in het eigen leven zijn opgedaan, spelen een doorslaggevende rol voor de vorming van de arbeidsidentiteit (Meiers, 1995). Voor de ontwikkeling van de eigen arbeidsidentiteit stelt het individu de vraag welk soort arbeid het best bij hem of haar past. Vervolgens wil het weten of er in dat gebied werk te vinden is dat aansluit bij het soort mens dat het individu vindt dat hij of zij is en de waarden en alternatieve waarden die voor hem/haar in het leven van belang zijn. Arbeidsorganisaties moeten voor werknemers de voorwaarden scheppen om de eigen kwaliteiten te laten zien en een eigen invulling mogelijk te maken. Het personeelsmanagement richt zich dan niet alleen op de vitale en inzetbare medewerkers, maar moet ook bereid zijn zich te verplaatsen in de positie van de ander, om de zin en betekenis van arbeid te leren kennen en ruimte te maken voor die ander. Het sociaal-democratische werkgelegenheidsregime biedt voorwaarden, individuen op sleutelposities maken de voorwaarden concreet.



#### 4. HET GHRM-VAK

GHRM merkt de diversiteiten in populaties van werknemers op, ziet de keuzes die managers maken en zet zich in voor de verfijning van HRM-beleid en instrumenten die daar het gevolg van zijn. GHRM wil de verschillen tussen arbeidsorganisaties in beeld brengen. Met deze definitie gingen we van start. Ik heb daarna diverse bouwstenen aangedragen om gedifferentieerd HRM meer inhoud te geven en heb daar de praktijk naast gezet.

##### *4.1 Een beschrijving van gedifferentieerd HRM*

GHRM is het managen van diversiteiten in populaties van werknemers tegen de achtergrond van een grote verscheidenheid van arbeidsorganisaties in voortdurende verandering. Het managen van diversiteit in populaties van werknemers kent in de praktijk vele verschijningsvormen. GHRM staat voor het selecteren, belonen, uitdagen en ontwikkelen van ‘de beste werknemer’ en/of heeft de verwachting dat ‘speciale bijdragen’ worden geleverd door specifieke groepen werknemers en plaatst de ‘optimale inzetbaarheid’ van de individuele werknemer centraal in zijn beleid en acties. Voor alle sectoren geldt dat gHRM als een rechtvaardig middel kan worden ingezet als minderheidsgroepen worden uitgesloten en niet mogen meedoen. GHRM vraagt een rechtvaardig antwoord als kennis en ervaring van ‘afwijkende’ groepen niet worden gezien en gewaardeerd (zie figuur 1). Welke vorm domineert en het meeste succes heeft, is afhankelijk van structurele en culturele factoren in een organisatie en in een land, van de doelstelling van het bedrijf en van de invulling van het leiderschap. Elke vorm kent haar eigen personeelsbeleidsinstrumentarium.

GHRM is naast de functionele en sociale omgang van diversiteiten in populaties van werknemers in het bedrijf ook een reactie op de internationalisering van bedrijven. Het is het antwoord op de culturele diversiteit tussen moeder- en dochterorganisaties die in verschillende landen opereren. GHRM gaat zowel over de unieke en uiteenlopende identiteiten van werknemers, als over de communicatie in teams en in de (internationale) organisatie. Het is het kleine verhaal over de ontmoeting met de ander, en het grote verhaal van verantwoord en maatschappelijk ondernemen en van vernieuwde democratie.

Een gedifferentieerde benadering van de menselijke bron is geen automatische. Een bewustzijn van verschil is nodig als blijkt dat bepaalde groepen op de arbeidsmarkt niet worden toegelaten en de integrale benadering niet blijkt

te werken. Een bewustzijn van verschil is ook nodig als de aard van het product daarom vraagt en als het productieregime is ingesteld op ontwikkeling en ontplooiing. Daarnaast blijkt dat het centraal aangestuurde beleid niet altijd strookt met de vragen en problemen in de uitvoering. Dat geldt zowel voor het internationale bedrijf als voor de kleine instelling in de regio. GHRM gaat over bewustwording van verschil ook in bedrijven waar menselijke arbeid een eenvoudig karakter heeft en als kostenpost wordt gezien. GHRM vraagt in een dergelijk bedrijf om gelijke behandeling en transparantie. Binnen die bedrijven is gHRM vaak geen onderdeel van het integraal management, maar functioneert het als een apart beleidsterrein. In die bedrijven en instellingen waar de human resources als uniek en als concurrentiemiddel worden beschouwd, is dat bewustzijn vaak meer vanzelfsprekend en betekent gHRM het kennen, betekenis geven, gebruiken en het waarderen van verschil. De gedifferentieerde strategie is nu een onderdeel van integraal management en is vervlochten met de algemene HRM-activiteiten. De kans op uitsluiting van groepen is nog steeds aanwezig en vaak verhoudt als formele regelingen hieromtrent niet bestaan.

#### *4.2 Gedifferentieerd HRM in bedrijf*

GHRM vraagt van de beroepsbeoefenaar een houding om vanuit een differentieperspectief naar bedrijfsprocessen te kijken en de gelijkwaardigheid van werknemers te accepteren. De praktijk laat zien dat er van een eenduidig beleid, van maakbaarheid en rationaliteit niet altijd sprake is. Om te kunnen functioneren moet de beroepsbeoefenaar daarom in staat zijn om te gaan met onzekerheid en ambiguïteit. Daarnaast wordt de beroepsbeoefenaar geconfronteerd met de spanning tussen doelstellingen op het gebied van sociale rechtvaardigheid en de noodzaak van productiviteit.

GHRM vraagt van de beroepsbeoefenaar de vaardigheid om naar het kleine verhaal te luisteren en af te stappen van het verhaal van de normwerknemer, en daarmee gehoor te geven aan de soms nauwelijks te verstane verhalen van degenen die daarvan afwijken. Het vraagt ook bedrijfsprocessen en communicatiestructuren goed in de gaten te hebben en deze te analyseren op de consequenties voor diverse werknemers. De HRM'er moet met de instrumenten die tot zijn of haar beschikking staan de voorwaarden kunnen scheppen waardoor werknemers zelf initiatieven kunnen nemen om zich te laten zien, te ontplooiën en mee te doen. Dat kan bijvoorbeeld door het entameren van dialoog als middel om de kansen en gevolgen van bedrijfsbeleid voor de

diversiteiten in populaties van werknemers op de agenda te krijgen en te houden. De dialoog is ook een goed middel om de bestaande verhalen open te breken, er op te reflecteren en het andere toe te laten. De HRM'er kan interventies plegen waardoor verschil zichtbaar blijft en niet wordt wegge-moffeld. Dat is in organisaties met een klassiek productieregime, die worden geleid door regels en procedures duidelijker (niet eenvoudiger) dan voor de meer moderne organisatie waar door decentralisatie selectieprocessen vaak worden verhuld. Dat kan ook door HRD-instrumenten in te zetten met behulp waarvan geleerd kan worden over diversiteit op individueel en team-niveau, en op het niveau van de organisatie. GHRM vraagt van de beroepsbeoefenaar niet mee te hollen met de waan van alledag, maar om pas op de plaats te maken en ruimte te creëren en nieuwe stemmen toe te laten. GHRM vraagt kennis over het strategisch opereren van de onderneming en kennis van het maatschappelijk krachtenveld waarin het functioneert, en de vaardigheid om dat in relatie te brengen met het eigen instrumentarium. Het vraagt ook een zekere afstand te bewaren. Dit is nodig, omdat het economische gebeuren vaak boven al het andere staat en het maatschappelijke gebeuren vaak nauwelijks binnendringt. Toch staat een eigen verantwoordelijkheid van de beroepsbeoefenaar voorop, los van het feit of dat door bedrijf X of instelling Y ook werkelijk wordt geaccepteerd. Tot slot is het de taak van vakgenoten die gHRM in het vaandel hebben, mee te denken over de elementen die in deze tijd kunnen bijdragen aan het democratiseren van de democratie. Verschillende methoden om dat te realiseren zoals het creëren van de dialoog en de veilige ruimte zijn reeds de revue gepasseerd. Openstaan voor het andere hoort daarbij, evenals het vastberaden ingrijpen wanneer normen op individueel, op cultureel en op organisatieniveau worden overschreden.

## 5. DE AMSTERDAMSE HOGESCHOOL VOOR HRM EN HET LECTORAAT

De doelstellingen van het lectoraat Gedifferentieerd HRM zijn door de Stichting Kennisontwikkeling HBO vastgesteld. Het lectoraat moet een belangrijke bijdrage leveren aan de curriculumontwikkeling, de professionalisering van docenten, de kennisontwikkeling voor het beroepenveld en de verbetering van de kenniscirculatie. De meerwaarde van het lectoraat ten opzichte van bestaande voorzieningen moet liggen in de ‘verknoping tussen inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en inzichten uit onderwijs en beroepspraktijk’. Tot de opdracht van dit specifieke lectoraat reken ik bovendien de promotie van het gHRM-concept en het bevorderen van de gHRM-praktijk.

In deze laatste paragraaf ga ik kort in op de vertaling en uitwerking van deze taken voor de Amsterdamse Hogeschool voor Human Resource Management. Met behulp van een uiteenzetting over de relatie tussen wetenschap en praktijk werk ik bovenstaande doelstellingen uit in twee projecten: een onderwijsproject en een onderzoeksproject.

### *5.1 Een relatie tussen wetenschap en praktijk*

Academici en practici, het wetenschappelijke veld en het beroepenveld, bewegen zich in verschillende professionele circuits, met eigen samenwerkingsverbanden, eigen communicatiekanalen, eigen taalgebruik en eigen modellen van de werkelijkheid. Dat is jammer, want beide hebben belang bij theorieën die vertellen wat er zoal pleegt te gebeuren en die dat ook kunnen verklaren (Emans, 2004). Zoals al gezegd, zou het lectoraat een bijdrage moeten leveren aan de ontmoeting van beide door een ‘verknoping tussen inzichten uit wetenschappelijk onderzoek en inzichten uit onderwijs en beroepspraktijk’ tot stand te brengen. Dat kan doordat de lector deel uitmaakt van de universitaire wereld, onderzoek doet met docenten en studenten en als vanzelfsprekend contact onderhoudt met het beroepenveld. Kenmerk van een hbo-afgestudeerde is dat deze in staat is wetenschappelijke theorieën kritisch te vertalen naar de eigen praktijk en deze ook kan gebruiken als de praktijk daarom vraagt. De theoretische kennis en de praktische vaardigheden krijgt de student aangereikt in het curriculum. De student moet bovendien in staat zijn kritisch te reflecteren op de eigen beroepspraktijk. Verschillende reflectiemethodieken kunnen daarbij van pas komen. Zelf onderzoek doen is een van de competenties die tot de bagage van de hbo-opleide kan behoren. Dat geldt in ieder geval voor studenten die doorstro-

men naar het wetenschappelijk onderwijs middels de door ons instituut georganiseerde premasteropleiding.

Het onderhouden van contacten met het beroepenveld is eigen aan en een kenmerk van een hogere beroepsopleiding. Het kennen van de complexe sociale werkelijkheid die context- en tijdsgebonden is, geldt als uitgangspunt van het onderwijs aan de hogeschool. Die werkelijkheid laat zich goed bestuderen met behulp van kwalitatieve onderzoeksmethoden die uitgaan van de idee dat kennis gecreëerd wordt door – machtige en minder machtige – mensen en dat die kennis groepsgebonden is. Door het hanteren van onderzoeksmethoden zoals actieonderzoek kan de practicus/hbo-opgeleide nieuwe feiten op tafel krijgen, mogelijke verbanden inzichtelijk maken en voorspellingen doen in een specifieke context. Dit vaak in tegenstelling tot de wetenschappelijke wereld, die veel minder contacten met het beroepenveld onderhoudt en die, ik chargeer, in haar doorgaans kwantitatieve onderzoek niet zozeer de complexe werkelijkheid, maar eerder enkele verbanden tot uitgangspunt neemt.

In de onderzoekswereld rond arbeid en organisatie worden meerdere pogingen gedaan de circuits van wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden. Zo is de bedrijfs'kunde' een volwassen vak en als studie onder studenten populair. Grote bedrijven creëren een leerstoel, hoogleraren verbinden zich aan organisatieadviesbureaus en adviseurs aanvaarden een bijzonder hoogleraarschap. De instelling van het lectoraat is aan dit rijtje een waardevolle toevoeging als het in staat is kennis te genereren die behoort bij een specifieke beroepsgroep, de HR-managers en -adviseurs, en, ik noem dat met nadruk, deze kennis te communiceren. Want dat dat laatste niet altijd eenvoudig is, laat zich raden. Het vaak kwantitatief sociaal wetenschappelijk onderzoek zoals beoefend op de universiteit leidt immers tot propositionele kennis waarover een logische discussie gevoerd kan worden en oplossingen kunnen worden aangedragen. De veelheid aan gegevens in natuurlijke settings maakt zo'n logische discussie vaak onmogelijk, oplossingen zijn niet altijd eenduidig en ook niet altijd gewenst. Wellicht daardoor bestaan er ook grote verschillen in het type probleemstelling dat beide groepen hanteren, en zijn ook de eisen die aan theoretische concepten worden gesteld van verschillende aard. Waar de wetenschap geen raad weet met een goede operationalisatie van een begrip zijn de practici al snel tevreden met de herkenbaarheid ervan. Het begrip diversiteit is daar een schoolvoorbeeld van. Ik heb zelf een keer mogen participeren in een onderzoek van SZW over de registratieproblema-

tiel van allochtonen. Het registreren van die doelgroep is nu 'uit', omdat de wet Samen ophield te bestaan. Die gelegenheid werd aangegrepen om het begrip doelgroep te vervangen voor diversiteit. Bedrijven kunnen nu diversiteit registreren om zo te meten en te weten of de diverse samenleving zich weerspiegelt in de arbeidspopulatie. Met behulp van het personeelsinformatie- en registratiesysteem moeten nu vierdimensionale tabellen worden gemaakt, waarbij we niet alleen naar vrouwen kijken, maar ook naar hun leeftijd, etnische herkomst en opleidingsniveau. Het systeem staat voor niets, maar de registratie van diversiteit wordt een gedrocht. Het gaat de HRM'er immers niet om van tevoren vastgelegde categorieën, maar om die welke in een bepaalde bedrijfscontext relevant zijn, en om de categorieën die de betrokkenen zelf hanteren, hun onderlinge categorisering (soms buiten hun eigen bedoelingen om) en de effecten daarvan.

Het lectoraat draagt ertoe bij de wetenschappelijke wereld en de beroepenwereld met elkaar te verbinden door gebruik te maken van de expertise van beide. Een 'objectieve' wetenschap zoals beoefend op de universiteit is van groot belang om de gemeenschappelijke materiële wereld waarin wij leven te leren kennen en om voorspellingen te kunnen doen. Die kennis is van belang voor de praktijk. Maar om de subjectieve menselijke wereld te kennen en daar dieper in door te dringen en zo meer te weten te komen van de onverworde kennis en van de intenties van het subject, is binnendringen en meedoen met die menselijke wereld onontkoombaar. Ook dan kunnen we voorspellingen doen. De methoden van onderzoek die worden gehanteerd zijn nu die waarbij de onderzoeker en de onderzochte samen in hun intersubjectiviteit, het probleem van de onderzochte trachten te doorgronden en eventueel op te lossen (Van der Vlist, 1998; Dickens & Watkins, 1999).

Met het lectoraat wil ik nu twee vormen van samenwerking tussen de wetenschap en de praktijk centraal stellen met de volgende onderzoeksvragen:

1. Kunnen hbo-studenten uit de voeten met de wetenschappelijke kennis en/of generalisaties over het HRM-vak die zij in hun studie hebben opgedaan. En, heeft de HRM-praktijk baat bij generalisaties die voortkomen uit inductie van de eigen specifieke praktijk?
2. Hoe kunnen we de complexe, onverworde kennis en de intenties die in de praktijk aanwezig zijn toegankelijk en zichtbaar maken voor de bachelor HRM-opleiding op het hbo, en voor de wetenschappelijke bachelor- en masteropleidingen HRM aan de universiteit?

### Kennis over gedifferentieerd HRM in Amsterdam en omgeving

Dit project wil door toegepast wetenschappelijk onderzoek weten hoe de complexe gHRM-praktijk eruitziet. Op een systematische wijze wordt kennis over die praktijk beschreven met behulp van de vooronderstellingen en generalisaties uit de handboeken. Door haar contacten met het beroepenveld is de Hogeschool als opleidingsinstituut in staat de beroepspraktijk van de HRM'er onder de loep te leggen. Door de organisatie van stages in bedrijven en instellingen in de regio Amsterdam in het derde jaar van de studie is een netwerk van contacten tot stand gekomen.

Het project is een onderdeel van het derde studiejaar. Met behulp van de tot dan toe opgedane kennis, brengt de HRM-student/stagiair(e) de eigen stageorganisatie in kaart. De student beschrijft het primaire proces, de bedrijfscultuur en -structuur, de mogelijkheden en beperkingen in de omgeving van het bedrijf, het leiderschap en de formele communicatie, en als vanzelfsprekend het beleid en de instrumenten van HRM. De mate waarin in het beleid en het handelen sprake is van gHRM is uitgebreid aan de orde. Met behulp van de systematiek van een vragenlijst en de antwoorden op die vragen, zijn de studenten in staat het verhaal te vertellen van het eigen stagebedrijf en daarmee het gevoerde HR-beleid en het handelen van de HR-managers en -adviseurs te begrijpen. Naast het werken aan de eigen onderzoekscompetenties, zoals het systematisch verzamelen van feiten door observaties en interviews en het kritisch bestuderen van de bronnen waar die feiten vandaan komen, toetst de hbo-student de tot dan toe geleerde kennis in de praktijk en signaleert afwijkingen. De stagiair(e) bestudeert en creëert daarmee een eigen verhaal. Door alle derdejaars gezamenlijk worden zo wel honderd verhalen verteld over HRM-praktijken in instellingen en bedrijven in de regio.

Dit kwalitatieve onderzoek wordt op school begeleid. De bespreking van de uitkomsten van de vragenlijst helpt de student kritisch te reflecteren op de eigen praktijk. De reflectie is een onderdeel van het leerproces. Het doel van reflectie is het krijgen van inzicht in het eigen handelen, de context waarbinnen dat handelen plaatsvindt en de eigen overtuiging (Benammar, 2004). Reflectie betekent dat de studenten de verzamelde kennis kritisch beschouwen en evalueren door haar te vergelijken met die van medestudenten in andere bedrijven. Door die vergelijking krijgen ze nieuwe inzichten, worden ervaringen begrepen en good practices besproken.

### De Hogeschool als kenniscentrum

Nevendoel van de verhalen, de ingevulde vragenlijsten, is het verkrijgen van een kwantitatief overzicht van de wijze waarop in de omgeving van Amsterdam HRM in de bedrijven en instellingen vorm krijgt. De kwantitatieve data worden verwerkt en beschreven door studenten van de premasteropleiding van ons instituut. Met die verwerking ontstaat inzicht in de mate waarin er sprake is van het managen van diversiteiten in populaties van werknemers in de regio, en de keuzes die managers maken. We proberen met het materiaal verklaringen te vinden voor verschillen in gHRM. Dit toegepaste onderzoek in de regio Amsterdam dient als kennis- en databank voor onze school en voor de regionale (stage)bedrijven; de Amsterdamse Hogeschool van HRM als kennisbank van de HRM-praktijken van bedrijven, instellingen en overheidsorganisaties. Het materiaal leent zich voor de beantwoording van de vraag welk HRM-model domineert in Amsterdam en in een bepaalde sector. Maar ook meer specifieke vragen kunnen aan de orde komen. Zo stelde een van onze docenten de vraag of lokale bedrijven meer een eigen HRM ontwikkelen dan internationale bedrijven die in de regio Amsterdam actief zijn. Het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid (RPA) vroeg in hoeverre in Amsterdam sprake is van een vergrijzingsproblematiek. Het gaf subsidie om dat eens gedegen uit te zoeken. Wij hopen dat als het onderzoek eenmaal loopt, studenten zelf vragen toevoegen aan de vragenlijst, de stagebedrijven actief gebruik maken van de data voor benchmarking en hun eigen vragen aan het materiaal voorleggen.

### Onderzoek naar de betekenis van gHRM

Het nadeel van het toetsen van generalisaties in bijvoorbeeld enquêteonderzoek is vaak dat de vragen geen ruimte bieden aan datgene wat de onderzoekers/studenten niet kennen. Met een vragenlijst staan de belangrijkste gespreksonderwerpen vast. Dit gegeven noodzaakt ons een project te starten dat een antwoord probeert te vinden op de tweede vraag: Wat is de complexe, vaak onverwoorde kennis van de practicus die voor systematische kennisontwikkeling onzichtbaar blijft? Welke intenties koestert hij/zij?

Voor het beantwoorden van die vraag gaan we in gesprek met de praktijk. Dat gesprek komt tot stand op basis van wederzijdse samenwerking en niet in een opdrachtgever-uitvoerderrelatie. In dit project staat niet de bestaande kennis, het geleerde centraal, maar ontwikkelen we eerder een onderzoeksvraag die haar legitimiteit en relevantie haalt uit de beroepspraktijk. Met ver-



schillende docenten als onderzoeker gaan we op zoek naar de betekenis van diversiteit in de praktijk met behulp van actieonderzoek. We proberen, als de praktijk dat toestaat, inhoud te geven aan de verschillende typen gHRM-praktijk die in paragraaf 3 aan de orde zijn. Onder welke condities is er eerder sprake van een 'gelijke kansen'-benadering en wanneer worden 'de speciale waarden' van werknemers ingezet en beloond? Onder welke condities is 'de beste werknemer'-benadering lonend, gewenst en rechtvaardig? Wat betekenen de verschillende benaderingen voor de instrumenten van selectie, werving en ontslag, beoordeling en beloning, opleiden en leren, verzorgen en ondersteunen. Hoe worden de instrumenten ingezet en is dat voor alle partijen ook gewenst en effectief? En welke lessen kunnen we leren voor 'het democratiseren van de democratie'?

#### Actieonderzoek en actieleren

De actieonderzoeker benadert het subject in zijn natuurlijke omgeving. Het doel van actieonderzoek is kenniscreatie, waarbij de situatie en omgevingscondities bepalend zijn voor de richting die het onderzoek ingaat. Actieonderzoek is evenals actieleren een gezamenlijke manier van leren. In actieonderzoek zijn het de onderzoeker en de practicus die samenwerken. Voor de practicus staat het oplossen van een probleem voorop, voor de onderzoeker het genereren van nieuwe kennis. Diversiteit kan het organisatieprobleem zijn, de betekenis daarvan het onderzoeksprobleem. Samenwerkingsvaardigheden zijn uitermate belangrijk en worden niet geïsoleerd van de inhoudelijke taak ontwikkeld. Deelnemers aan het onderzoek gaan als co-onderzoekers met elkaar om. In het actieonderzoek staan vaak de ervaringen en belangen van werknemers centraal. Om hetgeen samen geleerd wordt tot kennis te verheffen, geldt dat de resultaten niet alleen voor de deelnemers, maar ook voor de organisatie als geheel, de wereld daarbuiten en in het kader van het lectoraat voor het onderwijs interessant zijn. Actieonderzoek is een doelgerichte wijze van onderzoek doen en leren. Het is gericht op participatie en empowerment (Van Beinum, Faucheux & Van der Vlist, 1996; Dickens & Watkins, 1999).

We zijn met drie bedrijven in zee gegaan om de betekenis van diversiteit te ontwaren. Individuele docenten hebben contact met een 'eigen' bedrijf. Voorwaarde voor deelname was dat diversiteit als onderwerp, hoe vaag het begrip ook is, in hun praktijk al op de HRM-agenda stond. Zo wekte bij

NUON het door willen gaan met de registratie van allochtonen na het wegvallen van de wet Samen onze nieuwsgierigheid. Vele gesprekken met de centrale HRM-afdeling en een inventarisatie van de wijze waarop het middenkader met diversiteit bezig is, volgden. Uiteindelijk is gekozen om het leiding geven aan en de samenwerking binnen een divers team onder de loep te nemen.

Aan de centrale P&O-afdeling van de gemeente Amsterdam, als een van de grootste werkgevers in de regio, vroegen we de pareltjes van diversiteit en diversiteitsbeleid aan te geven. Verschillende pareltjes boden zich aan. We kozen er twee. De Brandweer noemde zich een pareltje, omdat er naar eigen zeggen weinig bedrijven en instellingen zijn die anno 2004 zo slecht zorgen voor hun vrouwen. Door onder andere met ons in zee te gaan wil ze in 2005 een pareltje worden. Het Havenbedrijf vroeg ons mee te kijken naar de wijze waarop het een strategische personeelsplanning uitvoert. Een strategische planning van het personeel voor de komende tien jaar in Amsterdam betekent dat alle ervaren ouderen het bedrijf zullen verlaten en een geheel andere samenstelling van het personeelsbestand hen zal gaan vervangen. Een andere samenstelling in de zin van vooropleidingen, vakkennis en etnische afkomst.

De Basis en Vivium, twee koepelorganisaties van zorginstellingen in het Gooi, willen door actieonderzoek de relatie tussen leeftijd en de uitvoering van het werk in de zorginstellingen beter in het vizier krijgen. We kwamen ze tegen tijdens een seminar voor Amsterdamse instellingen die zich over het oudere-werknemersvraagstuk bogen. Het seminar werd door ons georganiseerd in samenwerking met het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid.

### *5.2 De kenniskring*

Een kenniskring is een groep mensen die kennis uitwisselt en ontwikkelt. Wenger et al. (2002) ontwikkelden verschillende ontwerpprincipes voor de kenniskring waarvan wij er enkele hebben overgenomen.

Een eerste principe is dat een kenniskring geen statisch orgaan is, maar in ontwikkeling is en afhankelijk is van degenen die deelnemen. Dit betekent voor onze kenniskring dat we zijn begonnen met een fundament in de hbo-organisatie. Enthousiaste docenten vormen de kern en hetgeen zij willen leren en ontwikkelen, de inhoud. De studenten die zij in hun kielzog meeneemen, zijn voorwaarde voor het bestaansrecht van de kring op school. De docenten, die in hun werk onderzoek als belangrijke taaksituatie onderschrij-

ven, vormen dan ook de interne kenniskring. Elke docent is verbonden aan een van de bovengenoemde projecten. Voor het onderwijsproject zijn dat Dineke Barendregt en Fons Voragen. Wiesje Monster is verantwoordelijk voor de statistische verwerking van de onderzoeksgegevens.

Voor het onderzoeksproject zijn dat Jeanine Spierings, Frans Kraal en Joop Zinsmeister, die elk verantwoordelijk zijn voor het actieonderzoek in een bedrijf. In de kenniskring komen opzet en uitvoering van het onderzoek uitvoerig aan de orde. Met deze drie docenten afzonderlijk werken vierdejaarsstudenten aan hun afstudeeropdracht. Dat doen zij samen met het beroepenveld dat van bijzonder belang is om het actieonderzoek te laten slagen. De HR-managers en -adviseurs van bedrijven die de betekenis en werking van gHRM willen laten zien, zijn de co-onderzoekers van de docenten.

Als tweede principe geldt dat de mate van participatie van de leden verschilt. Het onderwijsproject is als een pilot ingebed in het reguliere onderwijs. De kennisuitwisseling over dit onderdeel vindt plaats in reguliere onderwijsbijeenkomsten die daarvoor zijn bestemd. De constructie van de vragenlijst gaat in nauw overleg met Kea Tijdens en Rene Hulst, die beiden werkzaam zijn aan de Universiteit van Amsterdam.

Het ontwerp van het actieonderzoek van het onderzoeksproject vraagt regelmatige kennisuitwisseling en scholing in de zogeheten interne kenniskring. Op gezette tijden worden bijeenkomsten belegd met de bedrijven die meedoen met het actieonderzoek. We kiezen daarvoor thema's die ons allen bezighouden en nodigen deskundigen daarbij uit. Deze externe kenniskring bestaat naast de kenniskringdocenten van de hogeschool uit de co-onderzoekers van de bedrijven en uit deskundigen die afhankelijk van het onderwerp kunnen wisselen. Folke Glastra van de Universiteit Leiden en Marc van der Meer van de Universiteit van Amsterdam behoren in ieder geval tot deze externe kring. Daarnaast maken we gebruik van publieke en openbare ruimtes met middelen als onze website, workshops, colleges, meetings en congressen waar op een meer incidentele wijze kennis wordt vergaard en gedeeld.

Het hart van de kenniskring wordt ook gevormd door het web van relaties tussen de kern- en perifere leden van de kring, hun relaties met elkaar en met anderen, waaronder hun collega's en de studenten. Deze informele contacten bepalen vaak mede de agenda van de formele bijeenkomsten. Die informele contacten zijn in wezen de veilige ruimtes waar ideeën tot wasdom kunnen komen.

|

De projecten en de kenniskring zijn de middelen met behulp waarvan het lectoraat de taken zoals die zijn verwoord door de Stichting Kennisontwikkeling kan uitvoeren. Ondersteuning van de studenten en staf van de Amsterdamse Hogeschool voor Human Resource Management en de Amsterdamse bedrijven zijn een voorwaarde voor het slagen ervan.

## Dankwoord

Allereerst gaat mijn dank uit naar het College van Bestuur en het management van de Amsterdamse Hogeschool voor HRM voor het instellen van het lectoraat Gedifferentieerd HRM. Ik vind de keuze van de titel en het werkte-rein dat daarmee wordt gedekt een gouden greep. Nora Brouwer wees mij vervolgens op de vacature en het Amsterdams Instituut voor Arbeidsstudies ondersteunde mijn benoeming door mij ook een aanstelling te geven aan de universiteit. Het vertrouwen van de docenten en de kenniskring van ons instituut hebben de energie gegeven om de projecten die zijn beschreven te bedenken en uit te voeren. Hun namen zijn reeds genoemd. Piet Janssen van het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid en ook Floor van Rensen en Olly en Bibi Berg wil ik met name noemen.

Voor het tot stand brengen van deze tekst dank ik enkele mensen in het bijzonder. Dat zijn op de eerste plaats Aart Nolen en Folke Glastra. Aart, al meer dan een decennium manager in uitvoering, las de eerste versie en kreeg nog te weinig houvast voor zijn eigen integrale managementpraktijk. Ook Folke Glastra, materiedeskundige bij uitstek, kreeg die onder ogen en op aanraden van hem besloot ik de hele structuur om te gooien. Marc van der Meer en Marja Bekers gaven commentaar op de volgende versie. Marc als universitair onderzoeker deed dat door, naast inhoudelijk commentaar, tien fundamentele vragen te stellen. Zijn vragen konden niet allemaal beantwoord worden in deze tekst, maar blijven leidraad voor het lectoraat. Marja, onderwijscoördinator bij het instituut, wees me op de inbedding van het lectoraat in het instituut en het HRM-beroep, en de meerwaarde die dat kan opleveren voor het onderzoek en de relatie met de universiteit. Ten slotte filosofeerde Hans Sauer, directeur van het HRM-instituut en interim directeur van de HRM-afdeling van de Hogeschool, hardop naar aanleiding van mijn tekst die hij gelezen had. Hij haalde precies die krenten uit de pap die ik er zo zorgvuldig had ingestopt. De eerste stap is gezet.

## Literatuur

- Aanvraagdocument SKO (2002). Gedifferentieerd Human Resource Management. Hogeschool van Amsterdam, Instituut Personeel en Arbeid.
- Alvesson & Billig (1995). *Understanding Gender and Organisations*. Londen: Sage.
- Bax, E.H. (2002). *The Strategic Labor Allocation Process: A Model of Strategic HRM*. SOM research report nr. 02A24. Groningen.
- Beer, P. de (2001). *Over werken in de postindustriële samenleving*. SCP.
- Beinum, H. van, Faucheux, C., Vlist, R. van der (1996). Reflections on the epigenic significance of action research. In S. Toulmin & B. Gustavson (Red.), *Beyond theory, changing organisations through participation*. John Benjamin Publishing Company.
- Benammar, K. (2004). *Conscious action through conscious thinking*. Amsterdam: HvA publicaties.
- Benschop, Y. (1996). *De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties*. Assen: Van Gorkum.
- Benschop, Y. (1998). Diversiteit aan het werk. In H. Doorewaard & W. de Nijs (Red.), *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma.
- Benschop, Y. (2001). Pride, Prejudice and performance: relations between HRM, diversity and performance. *International Journal of Human Resources Management*, November.
- Berret, P., Mendez, A., Paraponaris, C. & Richez-Battesti, N. (2003). R&D personnel and human resource management in multinational companies: between homogenisation and differentiation. *International Journal of Human Resource Management*, 14, May, 449-468.
- Boselie, P., Pauwe J. & Richardson, R. (2003). Human Resource management institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *International Journal of Human Resource Management*, 14 december, 1407-1429.
- Bouwman, B., Wagemans, E. & Meerman, M. (2004). *Tussenrapportage*. Amsterdam: I-nova.
- Cavanagh, J. & Mander, J. (2003). *Een andere wereld is mogelijk*, Internationaal Forum over globalisering. Rotterdam: Lemniscaat.
- CBS/SCP. *Emancipatiemonitor 2004*. Den Haag: Sociaal en Cultureel planbureau.
- Clark, T. (2000). Similarities and differences in European Conceptions of Human Resource Management. *International Studies of Management and Organization*, 294, 84-103.
- Collins, P. Hill (1991). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment*. New York: Routledge.
- Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organisations: Theory research and practice*. San Francisco: Berret Koehler.
- Dickens, L. & Watkins, K. (1999). Action research: Rethinking Lewin. *Management Learning*, 30, 127-140.
- Dickens, L. (1998). What HRM means for gender equality. *Human Resource Management Journal*, 8-1. 23-40.
- Doorewaard, H. & Nijs, W. de (Red.) (1998). *Organisatieontwikkeling en Human Resource Management*. Utrecht: Lemma.
- Emans, B. (2004). De gedroomde verbondenheid van wetenschap en praktijk in de organisatiepsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 17-5, 310-327.
- Glastra, F.J. (Red.) (1999). *Organisaties en diversiteit. Naar een contextuele benadering van intercultureel management*. Utrecht: Lemma.

- Glastra, F.J. (2002). Diversiteitsmanagement in Nederland. Theoretische modellen, praktijken en institutionele inbedding van een randfenomeen. In A. Hijmans van den Bergh (Red.) *Het leven en de leer* (pp. 9-34). Utrecht: Forum.
- Glastra, F.J., Meerman, M. & Vries, S. de (1999). *Allochtonen en detentie*. Den Haag: WODC.
- Glastra, F.J., Meerman, M., Schedler, P.E. & Vries S. de (2000). Broadening the Scope of Diversity Management: Strategic Implications in the Case of The Netherlands. *Industrial Relations/Relations Industrielles*, Vol. 50, 4, 698-724.
- Glastra, F.J., Haar, S. v.d., Lens, M.E. & Schedler, P.E. (2004). Tussen flexibiliteit en samenhang. In F.J. Glastra, S. v.d. Haar, M.E. Lens, P.E. Schedler, *Losse koppelingen: Over flexibilisering van arbeid, organisaties en leefwereld*. Reed Businnes Information.
- Halsema, L. & Benschop, Y. (2001). Vive la difference? Diversity in international HRM. Paper international Human Resource Management Conference Barcelona, 11-12 june.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*. Leuven: Leuven Universitaire Pers/Van Gorcum.
- Kamoche, K. (1996). The integration-differentiation puzzle: a resource-capability perspective in international human resource management. *The international Journal of Human Resource Management*, 7, 230- 243.
- Kirton, G. & Greene, A. (2004). *The dynamics of managing diversity. A critical approach*. Oxford: Butterworth-Heinemann/Elsevier.
- Kluytmans, F. (Red.) (2001). *Leerboek personeelsmanagement*. Wolters Noordhof.
- Legge, K. (1995). *Human Resource Management: Rhetoric and realities*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Liff, S. (1999). Diversity and equal opportunity: room for a constructive compromise? *Human Resource Management Journal*, 9, 1, 65-75.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organisations. Three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Meer, M., Boer, R., Houwing, H., Kahancova, M., Raess, D. & Visser, J. (2004). *Globalization, the impact of globalization on Industrial Relations in Multinationals in the Netherlands*. Stichting FNV pers.
- Meerman, M. (1999). *Gebroken Wit, over acceptatie van allochtonen in arbeidsorganisaties*. Amsterdam: Thela Thesis.
- Meerman, M. (2005). Diversiteit in Hrbeleid. In F. Kluytmans, *Leerboek Personeelsmanagement*. Wolters Noordhof .
- Meerman, M. & Scholten, S. (2003). Diversiteit en diversiteitsbeleid, de oriëntaties van managers in private ondernemingen. *M&O*, 57-3.
- Meiers, F. (1995). *Arbeidsidentiteit; over studie en beroepskeuze in de postindustriële samenleving*. Alphen aan den Rijn: Tjeenk Willink.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting. In: *Human Resource Management Journal*, Vol. 13, 3, 56-70.
- Rosenzweig, P. (1998). Managing the new global workforce: fostering diversity, forging consistency. *European Management Journal*, 16, 6, 644-652.
- Rubery, J. & Grimshaw, D. (2003). *The organization of employment, an International Perspective*. New York: Palgrave Macmillan.
- Sennet, R. (2000). *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving*. Amsterdam: Byblos.

- Sessa, V.I. & Jackson, E.J. (1995). Diversity in Decision Making Teams: All differences Are Not Equal. In M. Chemes, S. Oskamp & M. Costanzo, *Diversity in Organizations*. New Delhi: Sage publications.
- Siebers, H., Verweel, P. & Ruyter A. de (2002). *Management van diversiteit in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Lemma.
- Smit, J. (2004). *Het drama Ahold*. Balans.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & W.G. Austin (Red.), *The social psychology of intergroup behaviour*. Chicago: Nelson Hall.
- Thomas, R.R. (1990). From Affirmative Action to affirming diversity. *Harvard Business Review*, March/April, 107-117.
- Vlist, R. (1998). *De psychologie: tussen 'wetenschap' en praktijk*. Afscheidscollege. Rijksuniversiteit Leiden.
- Vries, S. de (2003). Waarom bevorderen organisaties de participatie van allochtonen. *Gedrag en Organisatie*, 407-418, december.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). *Cultivating Communities of Practice*. Harvard Business School Press.
- 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, 2 May, 301-326.



## Curriculum vitae

Martha Meerman studeerde Psychologie aan de Gemeente Universiteit van Amsterdam en kreeg in 1978 haar diploma aan de Vrije Universiteit. Arbeid, organisatie en diversiteit is gedurende haar hele loopbaan onderwerp geweest van onderzoek, advies en onderwijs. In haar eerste baan aan de Gemeente Universiteit doet ze onderzoek naar het welbevinden van oudere werknemers bij enkele grote ondernemingen. Tegelijkertijd geeft ze les aan de opleiding Arbeidsmarktpolitiek en Personeelbeleid van de SOSA. Bij de Woodbrookers in Bentveld worden daarna ondernemingsraadsleden en vakbondsleden getraind in het behartigen van belangen van werknemers. Het is inmiddels 1984 als ze gaat werken bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). In die tijd wordt nog voor een periode van vier jaar subsidie verstrekt om maatregelen die door de overheid zijn genomen, te evalueren. In haar geval was dat de regeling Arbeidsplaatsverbetering in de Metaalproductenindustrie. Onderzoeken in het kader van de nieuw in te voeren arbeidsomstandighedenwet behoren daarna tot haar taken op het NIA. Zij werkt nu actief mee aan de totstandkoming van het WEBA-instrument.

In 1993 wordt Meerman docent aan de vakgroep sociale- en organisatiepsychologie van de Rijksuniversiteit Leiden. De invoering van de wet Bevordering evenredige arbeidsdeelname allochtonen (WBEEA) biedt haar naast het lesgeven, de mogelijkheid om onderzoek te doen naar de daadwerkelijke acceptatie van allochtonen in diverse arbeidsorganisaties. Ze mag een kijkje nemen in de vele keukens van de gemeente Den Haag als werkgever. De resultaten worden gebundeld in een proefschrift met de titel *Gebroken Wit*. Na de promotie in 1999 werkt Meerman kortstondig voor haar eigen stichting SKILL (Stichting ter bevordering van de kennis over Interculturele leerprocessen) met een onderzoek in samenwerking met Taylor Cox bij Suralco (Aluminium Company Suriname) als hoogtepunt. Het eigen bedrijf wordt daarna ingeruild voor I-nova, een bureau voor advies en onderzoek naar diversiteit in organisaties. Een universitair docentschap bij de faculteit Sociaal Culturele Wetenschappen aan de Vrije Universiteit komt daarbij. Een levensloopbenadering van arbeidsmarktgedrag is het onderwerp van de onderzoeksgroep waarvoor ze werkt. Nu biedt niet de gemeente Den Haag, maar die van Amsterdam de mogelijkheid om empirisch materiaal te verzamelen.

Het lectoraat Gedifferentieerd HRM combineert Meerman met een onderwijs- en onderzoeksbaan aan het Amsterdamse Instituut voor Arbeidsstudies (AIAS) van de Universiteit van Amsterdam. Ze is nog steeds verbonden aan I-nova.

Naast het hebben van werk wordt het leven ook gevormd door de zorg voor drie kinderen en ouders en een man die daar een gelijk deel van op zich heeft genomen. Ook culturele activiteiten zoals het lidmaatschap van het Nederlands Zangtheater en bestuurlijke zaken vragen tijd. In Meermans geval waren dat in ieder geval het lidmaatschap van de vrouwengroep ABVA/KABO en de Raad van Toezicht van de Stichting Psychiatrisch Ziekenhuis Robert Fleury.

HvA Publicaties is an imprint of Amsterdam University Press  
This edition is established under the auspices of the Hogeschool van Amsterdam.

COVER ILLUSTRATION

Milou Hermus, Amsterdam

GRAPHIC DESIGN

Marise Knegtmans, Amsterdam

LAY OUT

JAPES, Amsterdam

ISBN

90 5629 381 8

© HvA Publicaties, Amsterdam, 2005

All rights reserved. Without limiting the rights under copyright reserved above, no part of this book may be reproduced, stored in or introduced into a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means (electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise) without the written permission of both the copyright owner and the author of the book.