

ORATIE

Prof.dr. Paul Boselie

Human Resource Governance: Voorbij 'Managerialism'



Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Bijlhouwerstraat 6, 3511 ZC Utrecht

Tel. (030) 253 81 01, Fax: (030) 253 72 00

E-mail info.usbo@uu.nl, Website: www.uu.nl/usg

Universiteit Utrecht



Human Resource Governance: Voorbij ‘Managerialism’

Prof.dr. Paul Boselie

Rede

In verkorte vorm uitgesproken bij de openbare
aanvaarding van het ambt van hoogleraar Strategisch
Human Resource Management,
USBO aan de Universiteit Utrecht op
21 januari 2011.

Universiteit Utrecht



Human Resource Governance: Voorbij ‘Managerialism’

Inhoud

Introductie	5
Deel 1 Human resource management: Een korte terugblik	7
1.1 Een definitie van HRM	7
1.2 Het belang van organisatie context	7
1.3 Stand van zaken met betrekking tot de toegevoegde waarde van HRM	8
1.4 Het welzijn van de individuele medewerker	9
1.5 Institutionele context	9
1.6 Samenvattend	11
Deel 2 De analytische benadering: Een kader voor HR studies	12
2.1 Analytisch HRM: “Gewoon goed onderzoek doen”	12
2.2 Evidence based management (EBM)	13
2.3 Grondige methoden, technieken en theorieën	14
2.4 Contextuele inbedding	15
Deel 3 Human Resource Governance: Een organisationele benadering	18
3.1 Vrije markt en de neiging tot financiële prestatieverbetering	18
3.2 Bredere doelstellingen op organisatie niveau	19
3.3 Maatschappelijke belangen	19
3.4 Governance en de overheid	20
3.5 Human resource governance	22
3.6 Aanknopingspunten en bronnen van HR governance	24
3.7 Koppeling HR governance aan Bestuurs- en Organisationswetenschappen	25
Conclusie	27
Dankwoord	29
Literatuurlijst	33
CV Paul Boselie	39

Foto's omslag: Marcel Tebbens

INTRODUCTIE

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren,¹

Ik ben al 15 jaar gefascineerd door vraagstukken over werknemers in organisaties. Hoe kun je het beste uit mensen halen? Moeten we direct toezicht houden op medewerkers of moeten we ze juist speelruimte geven en autonomie? Een mooi voorbeeld van aansturing hoorde ik maandenlang op Radio 4 in een reclame voor de organisatie Hoffmann Bedrijfsrecherche. De slogan van deze organisatie die zich bezig houdt met rechercheonderzoek en preventieadviezen in en voor het bedrijfsleven en publieke sector is: *“Vertrouwen is goed, maar Hoffmann is beter”*. Met andere woorden, vertrouwen in je medewerkers hebben en hen ruimte geven is op zich niet verkeerd, maar toezicht en controle door Hoffmann Bedrijfsrecherche is uiteindelijk het beste. Ga je met Hoffmann in zee dan kies je toch meer voor een toezichthoudend systeem van aansturing van je medewerkers. De vraag is natuurlijk of een organisatie daarmee optimaal zal gaan presteren. Misschien zou een omkering van de slogan meer recht doen aan medewerkers in organisaties:

“Hoffmann is goed, maar vertrouwen is beter”

Aansturing van medewerkers vindt op verschillende niveaus plaats zoals aansturing vanuit de organisatie, vanuit teams, vanuit professionele normen, maar ook vanuit de overheid. Human resource management (HRM) houdt zich vooral bezig met de aansturing van medewerkers in organisaties om bepaalde doelstellingen te realiseren. En er is gelukkig een groeiend besef dat human resource management kan leiden tot betere prestaties. Zo laat Amerikaans onderzoek zien dat HRM 4,6% winstgroei en 4,4% minder personeelsverloop oplevert (Combs, Liu, Hall & Ketchen, 2006). Uit promotieonderzoek onder 14.000 medewerkers van de Rabobank blijkt dat 17% van de winst op vestigingsniveau verklaard kan worden door HRM (Van De Voorde, 2010). Met andere woorden: Het juiste HRM levert geld op. Maar de meerwaarde van HRM gaat verder dan economische prestatieverbetering. In mijn optiek bestaan organisaties niet louter op basis van financiële prestaties. Organisaties zijn entiteiten met mensen die actief zijn in een breed maatschappelijk krachtenveld dat zich kenmerkt door verschillende belangenpartijen zoals de overheid en sociale partners. En dat zich kenmerkt door een institutioneel

¹ Ik dank Peter Leisink, Mirko Noordegraaf, Jaap Paauwe en Mandy Van Der Velde voor hun commentaar en suggesties tijdens het schrijven van (eerdere versies van) deze tekst.

kader met regel- en wetgeving. De doelen die nagestreefd worden door aansturing van medewerkers kunnen daarom betrekking hebben op doelstellingen zoals winst en omzet, individuele doelstellingen zoals de juiste werkprivé balans en maatschappelijke doelstellingen zoals aandacht voor oudere werknemers.

Mijn rede bestaat uit drie delen. Deel 1 gaat in op een stukje geschiedenis van het vakgebied HRM. In deel 2 van de rede richt ik mij op de analytische benadering: Een waardevol kader voor toekomstige studies op het gebied van human resource management. In deel 3 van mijn rede presenteer ik een alternatief waarbij nieuwe vormen van besturing (lees governance) ook binnen organisaties gestalte kunnen krijgen: Een organisationele ‘governance’ benadering. ‘*Human resource management*’ wordt daarmee ‘*human resource governance*’ om aan te geven dat aansturing van medewerkers in organisaties op verschillende manieren gestalte kan krijgen. Human resource management is een relatief jonge discipline van circa 25 jaar oud. Het departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) heeft in 2010 het tienjarig jubileum gevierd. Je zou kunnen zeggen dat HRM en USBO in de bloei van hun leven zitten: Jong, dynamisch, ambitieus, bruisend en soms een tikkeltje rebels? Misschien wel een beetje zoals ik zelf ook nog ben en lang hoop te blijven.

DEEL 1 Human resource management: Een korte terugblik

In het eerste deel van mijn pleidooi wil ik graag kort terugblikken op belangrijke ontwikkelingen met betrekking tot human resource management. Er is al ontzettend veel geschreven over de historie van HRM (o.a. Guest, 1987; Legge, 2005; Kaufman, 2007). Ik zal me daarom beperken tot inzichten van de afgelopen jaren. Wat is human resource management, kortweg HRM, en waar houdt het vakgebied zich mee bezig?

1.1 Een definitie van HRM

Human resource management (HRM) richt zich in mijn benadering op de besluitvorming ten aanzien van beleid en activiteiten die de arbeidsrelatie in een organisatie (en maatschappij) vormgeven en die gericht zijn op het realiseren van doelstellingen van individuele medewerkers, de organisatie en de maatschappij. Voor veel mensen gaat het bij HRM in wezen om:

“Gewoon fatsoenlijk met je werknemers omgaan, zodat ze hun werk goed doen en het ook nog naar hun zin hebben”.

Het begrip HRM bestaat uit drie componenten: (1) human, (2) resource en (3) management. De term ‘human’ refereert aan de factor arbeid en de mens die zich beschikbaar stelt om arbeid te verrichten. ‘Resource’ verwijst naar het belang dat toegekend wordt aan medewerkers. De medewerker is een bron van succes en daardoor een mogelijk waardevolle factor voor een organisatie. De term ‘management’ refereert aan de assumptie dat medewerkers aangestuurd kunnen worden om doelstellingen te realiseren. Het gaat bij human resource management dus om de zoektocht naar de juiste vorm van aansturing van medewerkers om doelstellingen te behalen. Het is van groot belang om goed te kijken naar de specifieke context of omgeving van een organisatie om te komen tot de juiste vorm van aansturing.

1.2 Het belang van organisatie context

De context van een organisatie behelst de interne en externe omgeving van een organisatie, die van invloed zijn op de besluitvorming en inrichting van een organisatie (Paauwe, 2004). De interne context omvat de configuratie en is in feite het DNA of de blauwdruk van een organisatie. Dit DNA van de organisatie is bepaald door de tijdgeest van oprichting, de oprichters zelf, de omvang van de organisatie, de organisatiegraad, de opbouw van het personeelsbestand (o.a. in

termen van leeftijd, opleidingsniveau en geslacht) en kritische incidenten uit het verleden zoals fusies, overnames en reorganisaties. Zo is Rabobank een coöperatie met een historie die ruim honderd jaar oud is. Rabobank is van oudsher specialist op het gebied van de landbouw. De sterke lokale opzet met bijbehorende decentrale structuur van verantwoordelijkheden hebben wortels in de coöperatieve en landbouw geschiedenis van Rabobank.

De externe context heeft betrekking op de markt waarin een organisatie opereert en het institutionele kader waarin een organisatie zich bevindt. Een ziekenhuis in de regio Rotterdam zoals het Sint Franciscus Gasthuis heeft bijvoorbeeld te maken met directe concurrenten als het gaat om verpleegkundig personeel. Maar datzelfde ziekenhuis wordt ook geconfronteerd met een diversiteit aan regel- en wetgeving als het gaat om de uitvoering van het werk in het ziekenhuis. Deze regels hebben bijvoorbeeld betrekking op veiligheid, hygiëne, omgang met cliënten en financiering vanuit zorgverzekeraars. Ik zal in mijn betoog expliciet voortbouwen op de interne en externe organisatie context bij de vormgeving van human resource management.

1.3 Stand van zaken met betrekking tot de toegevoegde waarde van HRM

In de introductie heb ik aangegeven dat er overtuigend empirisch bewijs is dat HRM een bijdrage kan leveren aan de prestaties van een organisatie. Dit valt onder de noemer van het zogenaamde HRM en Performance debat. Het HRM en Performance debat lijkt zijn hoogtepunt gehad te hebben (Paauwe, 2009). Met de publicaties van onder andere Arthur (1994), Huselid (1995) en MacDuffie (1995) startte een ruim tien jaar durende wetenschappelijk discussie over de meerwaarde van human resource management. De praktijk van alledag lijkt hier overigens weinig of niets van meegekregen te hebben. Uit onderzoek van Guest & King (2004) komt bijvoorbeeld naar voren dat het merendeel van Britse topmanagers in hun onderzoek niet op de hoogte was van bestaand wetenschappelijk onderzoek en empirisch bewijs voor de meerwaarde van HRM. Rynes, Giluk & Brown (2007) constateren een verontrustende *'kloof tussen wetenschap en management praktijk'*. HR activiteiten die wat opleveren volgens wetenschappelijk onderzoek worden niet of nauwelijks toegepast in de praktijk. Met het HRM en performance debat is de nadruk veelal eenzijdig komen te liggen op de organisatie belangen in termen van productiviteit verbetering, vergroting van de kwaliteit en het verbeteren van

innovatie (Boselie, Dietz & Boon, 2005). Hebben we daarmee wel voldoende oog voor het welzijn van de individuele medewerker (Boselie, Brewster & Paauwe, 2009)?

1.4 Het welzijn van de individuele medewerker

In de redevoering van Riccardo Peccei (2004) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam wordt een sterk pleidooi gehouden voor het perspectief van de medewerker, in het bijzonder het welzijn van de medewerker. De jaren '80 en '90 van de vorige eeuw hebben vooral de werkgevers en aandeelhouders perspectieven centraal gesteld met weinig aandacht voor de belangen en wensen van de individuele medewerkers (Guest, 1999). Individuele doelstellingen (zoals een goede werkprivé balans) hebben in die jaren niet veel aandacht gekregen. Keegan & Boselie (2006) laten zien dat de wetenschappelijke HR literatuur in de jaren '90 sterk beheersmatig en 'managerial' is geweest met de nadruk op mogelijke prestatieverbeteringen door HR interventies. Wat goed is voor de organisatie is niet per definitie goed voor de medewerker en andersom. Een sterke winstgroei kan het gevolg zijn van arbeidsintensivering (Legge, 2005) – mensen harder en langer laten werken – met alle mogelijke negatieve gevolgen voor de medewerkers zoals stress en burnout. Verschillende auteurs (o.a. Ramsay, Scholarios & Harley, 2000; Godard, 2001; Kroon, Van De Voorde & Van Veldhoven, 2009) constateren dat er weinig aandacht besteed wordt aan de keerzijde van de HRM. HR interventies leiden mogelijk tot verhoging van de productiviteit, verbetering van de kwaliteit en motivatie van medewerkers, maar kan tevens gepaard gaan met de nodige gezondheidsrisico's onder medewerkers (Kroon e.a., 2009). De bestaande HR benaderingen leunen tevens zwaar op eenzijdige bevindingen afkomstig van grote multinationale ondernemingen met vooral aandacht voor het management van kernwerknemers zoals management trainees, managers, hoogopgeleiden, specialisten en toekomstige leiders (Keegan & Boselie, 2006).

1.5 Institutionele context

De dominante toepassingen van populaire theorieën (Boselie e.a., 2005) – met name de strategische contingentiebenaderingen, de resource based view en het AMO-model – in HR onderzoek gaan gepaard met een structureel gebrek aan aandacht voor de institutionele context waarin organisaties zich bevinden (Paauwe

& Boselie, 2003 en 2007; Boselie & Paauwe, 2009). Dit is versterkt door de opkomst van economische en management benaderingen in de jaren '80 en '90 van de vorige eeuw. Vrije markt principes, deregulering, privatisering van de overheid en lagere organisatiegraden voor vakbonden hebben er toe bijgedragen dat vooral de markt kant van een organisatie volop aandacht krijgt, ook als het gaat om het managen van de factor arbeid in een organisatie. Dat wil overigens niet zeggen dat institutionele mechanismen (o.a. overheid, wetgeving, professionele normen en waarden, sociale partners en sector regelingen) irrelevant zijn. Een Chief Human Resource Officer (CHRO) van een willekeurige grote organisatie weet dat het opbouwen en onderhouden van goede relaties met de vakbonden cruciaal is voor CAO onderhandelingen en voor mogelijke organisatie veranderingen (bijvoorbeeld een fusie, overname of reorganisatie) in de nabije toekomst (Boselie, 2009). Paauwe & Boselie (2003) hebben een vertaling van het klassieke model van DiMaggio & Powell (1983) gemaakt naar de HR discipline, waarbij een onderscheid gemaakt wordt naar drie soorten institutionele mechanismen, die invloed uitoefenen op strategische HR besluitvorming in organisaties:

- **coercive mechanisms.** Dit zijn institutionele mechanismen die voortkomen uit wet- en regelgeving (o.a. ARBO, Flexwet, WIA, WW en Ziektewet in Nederland), de rol van de overheid als toezichthouder en heersende maatschappelijke normen en waarden bijvoorbeeld ten aanzien van arbeidsmarktparticipatie van moeders, ouderen en allochtonen;
- **normative mechanisms.** Dit zijn institutionele mechanismen die het gevolg zijn van beroepsnormen en waarden, bijvoorbeeld als het gaat om advocaten, accountants en medisch specialisten;
- **mimetic mechanisms.** Dit zijn institutionele mechanismen die er voor zorgen dat organisaties elkaar imiteren wat betreft HRM en algemene management benaderingen als gevolg van onzekerheid of als gevolg van een hype.

Ik constateer een beperkte toename van HR onderzoeken met institutionele raamwerken (o.a. Gooderham, Nordhaug & Ringdal, 1999; Boselie, Paauwe & Richardson, 2003; Brookes, Brewster & Wood, 2005; Farndale, Brewster & Poutsma, 2008; Van Gestel & Nyberg, 2009). Het merendeel van deze studies is echter gericht op institutionele mechanismen als mogelijke beperkingen (constraints) voor HR beleid. Afstemming van HRM op deze institutionele mechanis-

men (institutionele fit) levert in deze benaderingen niet zo zeer meerwaarde op, maar zorgt voor het voorkomen van negatieve uitkomsten zoals reputatie schade of een boete van de overheid bij overtreding van de arbeidswetgeving. Er zijn enkele studies die de contouren schetsen van een institutionele HR benadering die kan leiden tot voordeel voor een organisatie (o.a. Paauwe & Boselie, 2005). Innovatieve of toonaangevende organisaties in een sector (leaders) zijn mogelijk beter en sneller in staat tot aanpassing aan externe omstandigheden dan volgers (laggards). Deze redenering geldt mogelijkerwijs voor aanpassingen op de markt (bijvoorbeeld nieuwe producten of nieuwe technologieën), maar wellicht ook voor aanpassingen aan nieuwe institutionele mechanismen (bijvoorbeeld nieuwe EU wetgeving ten aanzien van werktijden). Met andere woorden, het afstemmen van HRM op de institutionele omgeving kan ook voordeel opleveren voor een organisatie en de medewerkers van de organisatie.

1.6 Samenvattend

In onze studie van 2005 (Boselie, Dietz & Boon, 2005) constateren we dat er weinig of geen consensus is over (1) wat HRM is, (2) wat Performance is en (3) hoe de relatie van HRM naar prestaties verloopt. Anno 2011 is er vooruitgang geboekt, maar er liggen nog flink wat uitdagingen. Algemene consensus bereiken in HRM onderzoek is misschien een onmogelijke taak. Ik zie echter wel de noodzaak om te komen tot een algemene koepel benadering in HRM, een soort van paraplu met algemene kaders voor toekomstig HR onderzoek. Boxall, Purcell & Wright (2007) reiken de eerste contouren van zo'n paraplu aan met hun analytische benadering (analytical HRM) met mogelijkheden om meer recht te doen aan de institutionele dimensie en de veelzijdigheid van organisaties en medewerkers.

DEEL 2 De analytische benadering: Een kader voor HR studies

In het vorige deel ben ik geïndigd met de constatering dat de HR discipline geen echte overkoepelende benadering kent. In deel twee van mijn rede introduceer ik daarom de analytische benadering. Goed onderzoek doen binnen HRM betekent bloed, zweet en tranen. Dat betekent ook doorzetten, omgaan met teleurstelling en hopen op goede uitkomsten. Als je fan bent van een club uit Rotterdam Zuid zoals ik dan weet je wat teleurstelling, doorzetten en hoop op goede resultaten betekent.

2.1 Analytisch HRM: “Gewoon goed onderzoek doen”

Boxall, Purcell & Wright (2007: 4) introduceren het concept ‘analytical HRM’ (analytisch HRM) “...to emphasize that the fundamental mission of the academic management discipline of HRM is not to propagate perceptions of ‘best practice’ in ‘excellent companies’ but, first of all, to identify and explain what happens in practice.” Het primaire doel van de analytische HR benadering is theorie vorming en empirische dataverzameling ten behoeve van begripvorming van de manier waarop management zich gedraagt als het gaat om de inrichting van de factor arbeid en de aansturing van medewerkers.

Mijn interpretatie van analytisch HRM is gestoeld op drie principes die als basis kunnen dienen voor een algemeen HRM kader:

- HR onderzoek is voornamelijk gebaseerd op empirische data met een sterke nadruk op de zogenaamde ‘**evidence based approach**’ (EBM), zoals onder andere beschreven door Rousseau (2006);
- Om te komen tot betrouwbare en valide uitspraken op het gebied van HRM is het van belang dat gebruik gemaakt wordt van **grondige methoden, technieken en theorieën**;
- Het onderzoek wordt nadrukkelijk ingebed in **de context** van een organisatie en/of een populatie van organisaties, inclusief verschillende actoren en verschillende institutionele omgevingen.

Wright & Boswell (2002) stellen dat de disciplines Organizational Behavior (OB)² en Human Resource Management (HRM) nog veel van elkaar kunnen leren. In hun optiek zouden HR studies meer gebruik moeten maken van de grondige methoden en technieken uit OB, terwijl OB studies nadrukkelijker

² *Organizational Behavior (OB) is het vakgebied Organisatie Psychologie. De disciplines OB en HRM kennen veel overlap. Zo zijn een groot aantal academici (o.a. David Guest, Deanne Den Hartog, Beate van der Heijden, Paul Jansen, Eric Molleman, Riccardo Peccei, Karin Sanders, Denise Rousseau, Sara Rynes, Rene Schalk, Luc Sels en Pat Wright) actief binnen OB en HRM. In het HRM Netwerk (Dutch HRM Network) zien we bestuursleden met een OB en een HRM focus.*

rekenschap zouden moeten nemen van de context waarin het onderzoek verricht wordt. Hierna volgt een uitwerking van de drie peilers van de analytische HR benadering.

2.2 Evidence based management (EBM)

Sociaal wetenschappelijk onderzoek start veelal door verwondering over een waar te nemen fenomeen dat niet of niet goed verklaard kan worden door bestaande theorieën. Coase (1937) vroeg zich bijvoorbeeld af waarom er organisaties bestaan. DiMaggio & Powell (1983) vroegen zich af waarom organisaties zo veel op elkaar gaan lijken terwijl diezelfde organisaties zo hun best doen om zich te onderscheiden. Dichter bij het HR werkveld en meer recentelijk kunnen we ons verwonderen over de handhaving van hoge beloningen van top managers, terwijl er een crisis heerst en medewerkers op de werkvloer gevraagd wordt de lonen te matigen. Een ander voorbeeld van HR verwondering heeft betrekking op de geringe arbeidsmarkt participatie van vrouwen aan de top van Nederlandse organisaties (Benschop, 2007; Van Engen, Dijkers, Vinkenburg & De Rooy, 2009).

HR studies zouden meer gericht kunnen zijn op waarneembare fenomenen in organisaties, sectoren en maatschappij breed. Ik ben het met Delbridge & Keenoy (2010) eens dat de huidige HR agenda voor onderzoek te sterk bepaald wordt door ‘managerialism’ en hypes. Voorbeelden van deze mogelijke hypes zijn de aandacht voor talent management, HR scorecards en Investors In People (IIP). De organisaties in de praktijk die hiermee aan de slag gaan kennen serieuze uitdagingen, bijvoorbeeld het aantrekken en behouden van gekwalificeerd en gemotiveerd personeel. Maar het is de vraag of de introductie van een IIP systeem daarvoor een oplossing is. In termen van Boxall, Purcell & Wright (2007) loert het gevaar voor focus op ‘best practices’ in ‘excellent companies’ met een gebrek aan aandacht voor wat er feitelijk gebeurt (bijvoorbeeld onderliggende processen), waar deze ‘practices’ vandaan komen (het adoptie proces en de betrokken partijen) en wat het doet met mensen. Rousseau (2006) propageert het zogenaamde Evidence Based Management (EBM). Zij ziet EBM als een benadering gericht op de vertaalslag van management principes die tot het beste empirisch resultaat leiden in concrete organisatie activiteiten (Rousseau, 2006: 256). In mijn optiek omvat Evidence Based Management (EBM) tevens een onderdeel waarbij de wetenschapper nadrukkelijk betekenis van zijn of haar empirische bevindingen zoekt door de resultaten expliciet voor te

leggen aan praktijk mensen. Uit eigen ervaring heb ik de meerwaarde van deze wisselwerking tussen theorie en praktijk mogen ervaren in de afgelopen jaren door de vele executive trainingen die ik heb gegeven aan managers en professionals in de praktijk. Het presenteren van mijn eigen onderzoeksresultaten (onder andere in de zorg en in de kinderopvang) en erover discussiëren met mensen uit de praktijk hebben mijn resultaten meer betekenis gegeven. Ik constateer tevens een toenemende vraag vanuit de praktijk naar de presentatie van onze empirische onderzoeken aan de deelnemende organisaties als voorwaarde van de betreffende organisaties om mee te doen aan de onderzoeken.

2.3 Grondige methoden, technieken en theorieën

De HR discipline is zoals veel andere disciplines in de Sociale Wetenschap geneigd tot bijziendheid daar waar het gaat om de gebruikte theorieën, methoden en technieken. Met een toenemend aantal data kan de HR discipline lessen trekken uit de gehanteerde technieken binnen belendende vakgebieden zoals Financiën, Marketing en Operations Research³. Nieuwe inspiratie voor theoretische raamwerken en conceptuele modellen kan opgedaan worden in andere disciplines. De strategische balans theorie van onder andere Oliver (1997) en Deephouse (1999) komt vanuit strategisch management en is gericht op het zoeken naar een organisatie balans ten aanzien van markt mechanismen en institutionele mechanismen om te kunnen komen tot duurzaam concurrentievoordeel en/of onderscheidend vermogen. In tegenstelling tot bijvoorbeeld de resource based view (Barney, 1991) gericht op de beste financiële prestaties is de strategische balans theorie op zoek naar bovengemiddelde prestaties op zowel het vlak van markt mechanismen (bijvoorbeeld omzet en winst) als op het vlak van institutionele mechanismen (bijvoorbeeld reputatie, imago en sociale legitimiteit). Een ander voorbeeld van een interessant raamwerk voor HRM komt uit de gezondheidspsychologie: Het zogenaamde job demands-resource model van Bakker, Demerouti & Verbeke (2004). In dit model zien we aspecten vanuit de gezondheidspsychologie nadrukkelijk terugkomen in de HRM context vooral waar het gaat om het welzijn van de medewerkers in termen van stress en de kans op burnout.

Hiermee wil ik niet suggereren dat alleen empirisch HR onderzoek relevant is voor de verdere ontwikkeling van het vakgebied. Grondige aandacht voor concepten, het conceptuele model en mogelijke hypothesen is cruciaal voor HR onder-

³ Voorbeelden van geavanceerde technieken uit andere vakgebieden zijn multi-level analyse, non-lineaire regressie, longitudinale data analyse (zowel kwantitatief als kwalitatief) en uitgebreide participatieve observatie.

zoek. Conceptualisering mag niet ten koste gaan van empirische dataverzameling en data analyse. Het gevaar voor 'data mining' (het zoeken naar statistische verbanden in datasets zonder vooraf bepaalde theoretische kaders) in HR onderzoek is groot gezien de toename van beschikbare data.

2.4 Contextuele inbedding

Context is van belang. Dit wordt ook meer en meer onderkend in het vakgebied (Wright & Boswell, 2002; Paauwe, 2004; Boxall & Purcell, 2008). Als we dan kijken naar empirisch HR onderzoek valt op dat de context veelal als controle variabele wordt meegenomen zonder verdere verdieping van de interne en externe omgeving van het onderzoeksobject (Boselie e.a., 2005). HR onderzoek, gericht op een willekeurig aantal verschillende sectoren (bijvoorbeeld Huselid, 1995), doet onvoldoende recht aan institutionele verschillen tussen de betreffende sectoren. De karakteristieken van sectoren worden daarmee niet volledig uitgediept met het risico dat de bevindingen op organisatie niveau beïnvloed zijn door factoren op sector niveau zoals de organisatiegraad, specifieke wetgeving op sector niveau en de aard van de markt (groei, stagnatie of krimp).

In het licht van de hier geschetste analytische benadering kan gekozen worden voor HR onderzoek in één specifieke sector. Arthur (1994), bijvoorbeeld, richt zijn onderzoek op dertig Amerikaanse staalfabrieken. Daarmee is de populatie van organisaties in zijn onderzoek op een groot aantal aspecten homogeen. De organisaties behoren tot dezelfde sector in één land. In het promotie onderzoek van Monique Veld is gekozen voor HR onderzoek binnen de zorg en wel specifiek HRM in Nederlandse ziekenhuizen. Het blijkt al een hele uitdaging om één populatie (in dit geval Nederlandse ziekenhuizen) te onderzoeken. Haar onderzoek naar HRM, strategisch klimaat en prestaties laat zien dat er niet alleen verschillen bestaan tussen ziekenhuizen, maar ook binnen ziekenhuizen op het niveau van resultaatverantwoordelijke eenheden (Veld, Paauwe & Boselie, 2010a). De verschillen op ziekenhuis niveau zijn bijvoorbeeld het gevolg van fusies, overnames en reorganisaties. De verschillen op het niveau van resultaatverantwoordelijke eenheden (RVE's) zijn bijvoorbeeld het gevolg van de aard van de werkzaamheden binnen een RVE (bijvoorbeeld chirurgie versus eerstehulp). Om grondig inzicht te krijgen van de populatie context en de organisatie context is Monique Veld verkennend onderzoek gaan doen door middel van interviews met experts en

praktijkmensen van verschillende ziekenhuizen; bestudering van beleidsnotities van de overheid, het CBS, brancheverenigingen en ziekenhuizen; en literatuuronderzoek naar wetenschappelijke publicaties over HRM in de zorg (Veld, Paauwe & Boselie, 2010b)⁴.

Collega's Nick Bacon en Paul Blyton laten in hun studies naar HRM en arbeidsverhoudingen in de Britse staal industrie zien hoe waardevol het kan zijn om voor een langere periode onderzoek te verrichten binnen één specifieke sector (de Britse staal industrie) en voor het merendeel binnen één organisatie (Corus) (Blyton & Bacon, 2000). De onderzoekers hebben daardoor een context sensitiviteit opgebouwd die verder gaat dan het toepassen van bepaalde HR activiteiten en de mogelijke effecten ervan. Zij zijn in staat om op basis van longitudinaal onderzoek (zowel kwalitatief als kwantitatief) binnen één organisatie begrip te krijgen van de impact van HR interventies op onderliggende processen en de posities van de betrokken actoren. Op basis daarvan ontvouwt zich een werkelijkheid die verder gaat dan de ogenschijnlijk simpele introductie van teamwerk en taak roulatie (Blyton & Bacon, 2000). Een conflict tussen Corus werknemers en de werkgever over de integratie van taken van medewerkers op de werkvloer en proces operators bleek feitelijk over diepgewortelde problemen te gaan met betrekking tot het schenden van een sociaal contract tussen werknemers en de werkgever. De discussie over een nieuw taakontwerp voor medewerkers op de werkvloer en de proces operators was feitelijk niet meer dan de druppel die de spreekwoordelijke emmer deed overlopen. Blyton & Bacon (2000) konden deze achterliggende motieven ontrafelen door hun longitudinale onderzoek aanpak met input van zowel kwalitatieve als kwantitatieve gegevens.

Een andere variant op een gedegen contextuele inbedding wordt gepropageerd door collega Rose Batt. Zij stelt ook voor om onderzoek binnen specifieke sectoren te doen, waarbij meerwaarde te behalen is uit het contrasteren van bepaalde sectoren (Batt, 2007). Ten eerste door sectoren met elkaar te vergelijken (bijvoorbeeld de zorg contrasteren met de zakelijke dienstverlening). Ten tweede door internationale vergelijkingen van sectoren op te zetten, bij voorkeur met verschillende landen teams (Batt, Holman & Holtgrewe, 2009). Het promotie onderzoek van Pot (1998) had in feite al een dergelijke opzet waarbij twee bedrijven met het hoofdkantoor in Nederland (Akzo Nobel en DSM) vergeleken werden met twee bedrijven met het hoofdkantoor in de Verenigde Staten (Dow Chemical en General

⁴ Het promotie onderzoek van Judith van den Broek is ook gericht op de populatie van Nederlandse ziekenhuizen. Haar onderwerp richt op het adoptieproces van mogelijke 'best practices' in HRM binnen deze specifieke context. Ook Judith is haar project gestart met een grondige bestudering van de populatie context.

Electric). Alle vier de bedrijven waren actief in zowel Nederland als de Verenigde Staten zodat een vergelijking mogelijk was op organisatie niveau en op business unit niveau (bijvoorbeeld een DSM fabriek in Nederland versus een DSM fabriek in de VS) (Pot & Paauwe, 2004). Zo was Pot (1998) in staat om te laten zien dat Nederlandse organisaties er relatief lang over doen om tot besluitvorming te komen in tegenstelling tot Amerikaanse organisaties. Daar staat tegenover dat dezelfde Nederlandse organisaties er vervolgens veel beter in slagen om draagvlak te creëren voor implementatie.

Ik zie het als een uitdaging om de hiervoor geschetste analytische benadering gestalte te geven in het HR onderzoek en onderwijs binnen USBO. Dat doe ik natuurlijk niet alleen en er staat al een stevig fundament met lopend HR gerelateerd onderzoek van mijn USBO collega's. De HR groep binnen USBO is multidisciplinair en bestudeert vraagstukken op verschillende niveaus (individuele medewerker, teams/afdelingen, organisatie, sector en landen). HR thema's binnen lopend USBO onderzoek zijn gericht op bijvoorbeeld: public service motivation (PSM) (o.a. Vandenaabeele, 2008); de professionalisering van uitvoerend werk binnen sociale diensten (o.a. Van Berkel, Van der Aa & Van Gestel, 2010); psychologische contracten (o.a. Bal, Jansen, van der Velde, De Lange, & Rousseau, 2010); determinanten en samenhang tussen betaalde arbeid en vrijwilligerswerk. (promotie project van Angela Van Meer); hervormingen in de publieke sector en de impact op arbeidsrelaties (o.a. Leisink & Steijn, 2007); sociale ondersteuning van lijnmanagers voor oudere werknemers (o.a. Leisink & Knies, forthcoming); en onderzoek naar HRM en organisatieprestaties in Nederlandse ziekenhuizen, jeugdzorg en kinderopvang (o.a. Boselie, 2010; Veld e.a., 2010a).

DEEL 3 Human Resource Governance: Een organisationele benadering

Weet u wat ik zo typisch vind? We hebben grofweg private organisaties en publieke organisaties in onze samenleving. De private organisaties lijken steeds meer onder druk te staan van toezichthoudende instanties en overheden. De mondiale crisis van 2008–2010 heeft dit alleen maar versterkt, maar feitelijk is deze tendens al ingezet door organisatie schandalen begin 2000 (o.a. Parmalat, Enron en Ahold). Echter de publieke organisaties, die van oudsher sterk bestuurd of aangestuurd worden door overheden en de maatschappij, introduceren steeds meer vrije markt principes zoals de nadruk op efficiency, kwaliteit van de dienstverlening en productiviteitsverbetering. Er zijn dus in ieder geval twee dominante vormen van regulering of governance die invloed uitoefenen op organisaties en op medewerkers in organisaties:

1. Regulering of governance via de vrije markt;
2. Regulering of governance via de overheid (hiërarchie).

Maar er zijn meerdere vormen van aansturing. Wat kunnen organisaties zelf doen en wat kunnen medewerkers in organisaties doen als vorm van governance? In deel 3 van mijn rede richt ik mij op een alternatief perspectief, het zogenaamde HR Governance perspectief. Dit soort aansturing bouwt voort op het idee van self-governance van organisaties en medewerkers in organisaties. Voor de HRM discipline is de component van self-governance vernieuwend als alternatieve vorm van aansturing van medewerkers in een organisatie. Voor de Bestuurskunde is de organisatorische governance invalshoek (of self-governance) een vernieuwing, die een bijdrage kan leveren aan een meer algemeen bestuurskundig debat dat zich kenmerkt door een centrale rol van de overheid als vormgever van governance (Pierre & Peters, 2000).

3.1 Vrije markt en de neiging tot financiële prestatieverbetering

De mondiale crisis van 2008, 2009 en 2010 laat ons de keerzijde zien van te ver doorgevoerde vrije markt principes. In de private sector hebben we bijvoorbeeld kunnen zien dat de dominantie van aandeelhouders modellen in de financiële sector heeft geleid tot onverantwoordelijke beleggingen om maar te voldoen aan winst verwachtingen en marktwaarde stijging. Ook de publieke sector is ‘besmet’ geraakt

door het marktdenken met bijvoorbeeld grote management hervormingen (o.a. ‘new public management’), deregulering en privatisering. De aandacht in organisaties is de laatste twintig jaar vooral komen te liggen op de financiële aspecten met geringe aandacht voor maatschappelijke betekenis, verantwoordelijkheid en sociale legitimiteit. Als maatschappelijke verantwoordelijkheid al een speerpunt is geworden binnen organisaties, dan is dat meestal met het oog op het bouwen van een reputatie en het voorkomen van imago schade met als uiteindelijke doel het behalen van concurrentievoordeel en het vermijden van grote schadeposten (Suchman, 1995).

3.2 Brede doelstellingen op organisatie niveau

Verschillende auteurs waaronder Paauwe (2004), Leisink (2005) en Boselie (2010) houden een betoog voor een meer Rijnlandse benadering waarin nadrukkelijk rekening gehouden wordt met het institutionele kader waarin een organisatie zich bevindt en met de verschillende belangenpartijen binnen en buiten de organisatie waaronder de overheid en sociale partners (vakbonden en ondernemingsraden). Zoals in de inleiding gesteld kies ik in mijn benadering bewust voor een brede definitie van doelstellingen:

- **Organisatie doelstellingen** (bijvoorbeeld kwaliteit, efficiency, flexibiliteit, innovatie, omzet, marktaandeel en winst);
- **Maatschappelijke doelstellingen** (bijvoorbeeld werkgelegenheid bieden, medewerkers zekerheid bieden in termen van pensioen en verzekeringen, een goede relatie met sociale partners en medezeggenschap op alle organisatie niveaus onderhouden);
- **Individuele doelstellingen van medewerkers** (bijvoorbeeld een goede werkprivé balans, tevredenheid met het werk, gezondheid, persoonlijke ontwikkeling en vrije tijd).

Het is overigens sterk de vraag hoeveel organisaties in de praktijk al deze drie doelstellingen uitdragen en evenveel waarde toekennen. Als puntje bij paaltje komt zijn het toch de ‘harde’ organisatie doelstellingen die voorop staan in de praktijk. Dat geldt voor zowel private als publieke organisaties.

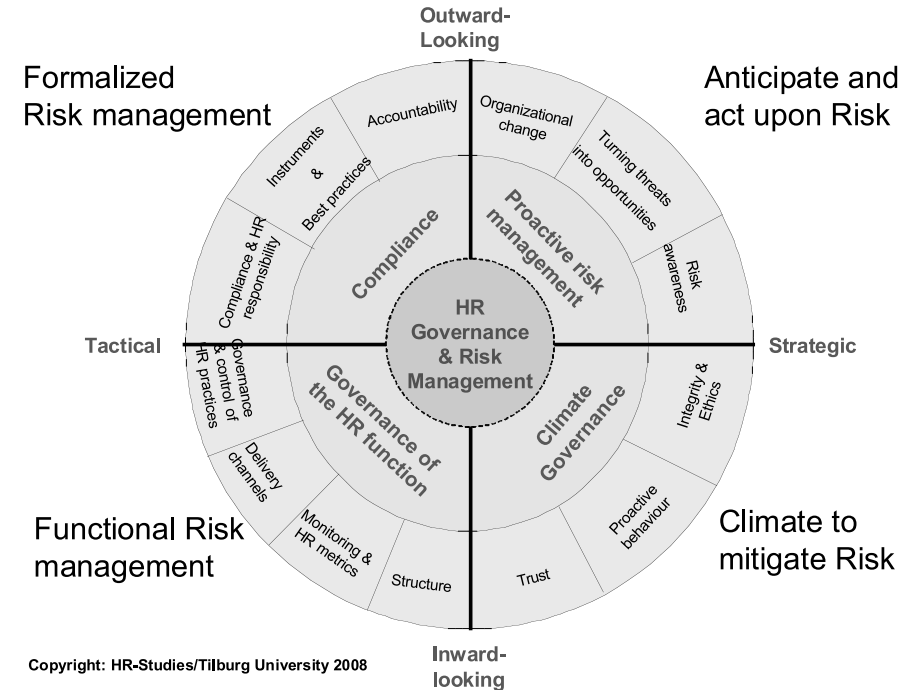
3.3 Maatschappelijke belangen

Leisink (2005: 21) constateert dat de Bestuurskunde vanzelfsprekend een cruciale rol toekent aan de overheid als het gaat om maatschappelijke belangen (lees

maatschappelijke doelstellingen), terwijl de organisatiewetenschap en personeelswetenschap meer de nadruk legt op de maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties (Pauwe, 2004; Boxall & Purcell, 2003) “...die niet beperkt is tot het naleven van publieke regels maar ook bestaat uit vrijwillige initiatieven om organisatieactiviteiten af te stemmen op belangen waarvan de maatschappelijke waarde door de zaakwaarnemers in de maatschappelijke ruimte geclaimd wordt (Leisink, 2005: 22).” De auteur maakt verder een onderscheid naar maatschappelijke belangen waarvan de behartiging voor de samenleving als geheel gewenst is en publieke belangen (als deelverzameling van maatschappelijke belangen) waarvoor de overheid zich de eindverantwoordelijkheid toekent (Leisink, 2005). De maatschappelijke belangen of doelstellingen met betrekking tot de factor arbeid zijn dus niet alleen de verantwoordelijkheid voor de overheid, maar een gedeelde verantwoordelijkheid van alle betrokken partijen (stakeholders) waaronder organisaties, vakbonden, werkgevers organisaties en overheid. Heel concreet kunnen we denken aan maatschappelijke belangen en doelstellingen ten aanzien van oudere werknemers, arbeidsmarktparticipatie van vrouwen en management van diversiteit. Dit brengt ons bij het begrip governance.

3.4 Governance en de overheid

Pierre & Peters (2000) maken een onderscheid naar verschillende vormen van governance zoals governance als hiërarchie, governance als markt, governance als netwerk en governance als gemeenschap (community). De auteurs benadrukken dat governance vaak de betekenis van sturing en aansturing krijgt, vooral daar waar het gaat om de sturing en inrichting van de maatschappij vanuit de overheid. Vanuit die optiek is governance een coördinatie mechanisme op maatschappelijk niveau vergelijkbaar met het concept van management als coördinatie mechanisme op organisatie- en medewerkers niveau. Pierre & Peters (2000) kennen vooral waarde toe aan governance vanuit een overheidsperspectief. Niet voor niets is de titel van hun boek: *Governance, Politics and the State*. De definitie van governance van Lynn, Heinrich & Hill (2001) legt sterk de nadruk op wetgeving, regelgeving, juridische besluitvorming en administratieve regelingen die beperkingen opleggen, bepaalde zaken voorschrijven en een bijdrage leveren aan de vormgeving van maatschappelijke doelen en diensten. De overheid als vormgever staat hierbij centraal. Het betreft dus een coördinatie ten behoeve van maatschappelijke belangen op macro



Copyright: HR-Studies/Tilburg University 2008

Figuur 1 HR Governance & Risk Management Kaleidoscope

Bron: Farndale, Pauwe & Boselie (2010) in: Human Resource Management.

niveau met de overheid als belangrijke vormgever (Frederickson, 2005). Knill & Lehmkuhl (2002) constateren een ontwikkeling waarbij private actoren een steeds grotere rol lijken te gaan spelen bij de invulling van governance naast de rol van overheden. Dit is mede het gevolg van internationalisering. Knill & Lehmkuhl (2002) stellen openlijk dat hun benadering nog steeds uitgaat van een ‘state-centric perspective’ (overheid centraal stellen) voor hun definitie van governance, maar zij laten wel ruimte open voor andere publieke en private actoren om invulling en betekenis te geven aan governance. Leisink (2005) gaat feitelijk een stap verder door niet alleen de overheid als vormgever van governance te zien, maar ook actoren op andere niveaus. Heel concreet kunnen we dan denken aan ouderenbeleid dat door

Leisink (2005) niet alleen beschouwd wordt als een overheid uitdaging, maar ook ‘gecoördineerd’ c.q. vormgegeven kan worden in organisaties. Het is overigens van belang om te benadrukken dat de overheid niet alleen een vormgever van governance is, maar tevens zelf één van de grootste werkgevers is in Nederland. De HR governance benadering zoals hierna geschetst is dus ook toepasbaar op de overheid wanneer we overheid instellingen bestuderen als organisaties.

3.5 Human resource governance

Om de maatschappelijke belangen en doelstellingen op organisatie niveau en in organisaties tot zijn recht te laten komen met betrekking tot de factor arbeid is een vorm van sturing, regulering en institutionalisering noodzakelijk: *Human Resource Governance*. In mijn betoog heeft ‘governance’ te maken met het toezicht, de verantwoording, de sturing en de beheersing van organisaties ten behoeve van het realiseren van maatschappelijke belangen. In een recent onderzoek naar HRM en governance binnen zeven multinationals (Farndale, Paauwe & Boselie, 2010) definiëren wij het algemene begrip ‘governance’ volgens Lubatin, Lane, Collin & Very (2007:43) als “the structuring of rights and responsibilities of a firm’s different stakeholders.” In ons HRM en governance onderzoek (Boselie, Farndale, Paauwe & Van Den Brule, 2009) hebben wij ons gericht op een *organisatiele benadering van governance (self-governance)*. We zijn de organisaties zelf ingedoken op zoek naar manieren van aansturing van medewerkers om hoge risico’s en maatschappelijk onwenselijk gedrag te vermijden (zie figuur 1 voor een overzicht van onze benadering). Zo zal een chemisch bedrijf er alles aan doen om een ongeluk te vermijden en een vervoersbedrijf alles in het werk stellen om de veiligheid van passagiers te garanderen. Wij waren geïnteresseerd naar indirecte en impliciete manieren van aansturing binnen organisaties. Voorbeelden van opgelegde regels als vorm van organisatiele governance zijn:

- De zogenaamde clean desk policy en de nachtelijke controles ervan door een speciaal team gewapend met digitale camera’s;
- Het volgen van een jaarlijkse compliance training en daaraan gekoppeld tentamen via het web.

Een groot Duits chemisch bedrijf heeft een compliance systeem opgezet met een zogenaamde ‘hot line’, waarbij interne mistanden gemeld kunnen worden. Deze ‘hot line’ staat in verbinding met een lokaal extern advocaten bureau om de melder

c.q. klokkenluider te beschermen. Het advocaten bureau stelt vervolgens een rapport op dat naar de algemeen directeur Compliance gaat die verdere acties onderneemt veelal in samenwerking met de interne bedrijfsdienst en de HR afdeling van het chemieconcern. De algemeen directeur Compliance heeft een onafhankelijke positie en hoeft geen verantwoording af te leggen aan de Raad van Bestuur en de Chief Executive Officer (CEO). Hij of zij rapporteert rechtstreeks aan de Raad van Commissarissen. Dit systeem is opgezet om te voorkomen dat zaken in de doofpot verdwijnen. Jaarlijks worden ongeveer 100 meldingen afgehandeld. Het vermijden van bedrijfsrisico’s en het waarborgen van de organisatie reputatie vormen de belangrijkste drijfveren voor deze aanpak (Boselie, Van Den Brule, Farndale & Paauwe, 2009).

Maar wij vonden ook governance principes in de houding en het gedrag van medewerkers zelf (Boselie, Van Den Brule, Farndale & Paauwe, 2009). Toen wij als onderzoekers een trap opliepen van een kantoorgebouw dat behoorde tot een fabrieksterrein werden wij door een voor ons onbekende medewerker aangesproken op het feit dat wij onze hand niet aan de railing hielden. Dat was organisatie beleid volgens de medewerker en er hingen inderdaad ook verschillende bordjes aan de muur met deze strekking. Het ophangen van bordjes aan de muur met daarop een bedrijfsregel is één ding, het naleven van deze regels door de eigen medewerkers gaat al een stap verder, maar het feit dat een willekeurige medewerker er ons op aanspreekt getuigt van een innerlijke drijfveer om de regels te volgen en na te leven. Dit is zeer waarschijnlijk via een HR governance systeem in de hoofden en harten van medewerkers gepland. Minimaal één hand aan de railing is overigens een algemene regel voor alle gebouwen van deze organisatie om te voorkomen dat men het op kantoor niet doet en het vervolgens ook vergeet te doen als men gevaarlijke fabrieksruimtes betreedt.

HR Governance is een vorm van self-governance (zelfsturing) die expliciet gericht is op de *houding en gedrag van medewerkers in organisaties*. Als we dit concept koppelen aan de drie vormen van legitimiteit van Suchman (1995) ontvouwt zich een andere c.q. alternatieve organisatie werkelijkheid. Suchman (1995) maakt een onderscheid naar de volgende vormen van sociale legitimiteit bij organisaties:

- **Pragmatic legitimacy.** Dit is een vorm van pragmatische sociale verantwoording van organisatie activiteiten op een veelal calculerende wijze, omdat dit opgelegd wordt door externe regels, procedures en maatschappelijke normen en

waarden. Organisaties voldoen aan de externe wensen om schade en rechtszaken te voorkomen. Zo worden de topbeloningen van ambtenaren steeds meer aan banden gelegd onder druk van de media en publieke opinie.

- **Moral legitimacy.** Morele legitimiteit bouwt voort op de vraag of een bepaalde activiteit wel op de juiste manier plaatsvindt. Het gaat er dan niet om of de organisatie of de betrokken actoren er beter of slechter van worden in economische zin, maar het gaat er om of iets goed of fout is. Op basis van deze vorm van legitimiteit kan een medewerker bijvoorbeeld besluiten ergens niet aan mee te doen omdat het als moreel verwerpelijk ervaren wordt door dit individu. Iemand kan bijvoorbeeld weigeren op vrijdag, zaterdag of zondag te werken op basis van persoonlijke religieuze normen, waarden en overwegingen.
- **Cognitive legitimacy.** Cognitieve legitimiteit is gebaseerd op specifieke organisatie normen en waarden die diep verankerd zijn in de cultuur van de organisatie en daarmee direct van invloed zijn op de houding en gedrag van de medewerkers. Unilever maakt zich de laatste tijd bijvoorbeeld van binnenuit steeds sterker voor milieuvriendelijke productie en loopt daarmee voorop in de voeding industrie. Dat gaat veel verder dan het 'window dressing' vanuit een pragmatische legitimering. Bij cognitieve legitimiteit is het diep verankerd in de organisatie cultuur en daarmee van directe invloed op de houding en gedrag van medewerkers.

HR governance met bijzondere aandacht voor de houding en gedrag van medewerkers in organisaties kan zich dus als self-governance manifesteren op verschillende niveaus variërend van de oppervlakkige pragmatische legitimiteit tot de verregeande cognitieve legitimiteit. De eerder geschetste institutionele benaderingen (o.a. DiMaggio & Powell, 1983) sluiten hier overigens goed op aan. Het voorgaande roept de vraag op hoe HR governance (Farndale, Paauwe & Boselie, 2010) en vormen van organisatie legitimiteit (Suchman, 1995) ontstaan en vorm krijgen in organisaties?

3.6 Aanknopingspunten en bronnen van HR governance

Er zijn concrete aanwijzingen dat HR Governance in organisaties op verschillende manieren gestalte kan krijgen. Een *kritisch incident* (critical incident) binnen het hiervoor beschreven Duitse chemiebedrijf in de jaren negentig creëerde een momentum voor een strategische koerswijziging gericht op een cultuurverandering

waarbij houding en gedrag van medewerkers ten behoeve van risico vermindering centraal is komen te staan. De uitwerking ervan zien we terug in de werving, selectie, training, opleiding en beoordeling van medewerkers binnen dit chemiebedrijf (Boselie, Van Den Brule, Farndale & Paauwe, 2009).

Een andere mogelijke bron voor HR Governance heeft te maken met *professionals en normatieve mechanismen* zoals beschreven door DiMaggio & Powell (1983). Het is opvallend dat de beloningen van topmanagers in de private sector weinig of niet veranderen onder maatschappelijke druk, terwijl de discussie over topbeloningen van medisch specialisten tot grotere en snellere veranderingen lijkt te leiden. Daarin speelt de Orde van Medisch Specialisten als koepelorganisatie voor de groep medische professionals een grote rol.

Verandering in governance kan mogelijk ook gestalte krijgen door *de organisatie van groepen medewerkers binnen een organisatie*. Zo is het mogelijk dat oudere medewerkers, allochtone medewerkers of vrouwen de krachten in een organisatie bundelen om bepaalde doelstellingen te realiseren. Daar waar groepen medewerkers vroeger de belangen via vakbonden probeerden te realiseren is er ruimte tot self-governance in een organisatie te meer omdat de vakbonden sterk aan invloed verloren hebben.

Strategische besluitvorming met meer oog voor HR Governance principes kan ook het gevolg zijn van *leiderschap*. De HR Governance opdracht die wij uitgevoerd hebben binnen zeven multinationals is ingegeven door het initiatief van twee HR directeuren van grote financiële instellingen die zelf het belang hoog inschatten van alternatieve vormen van regulering en governance in een periode voordat de mondiale en financiële crisis was losgebarsten (Boselie, Van Den Brule, Farndale & Paauwe, 2009).

Verder is het mogelijk dat *netwerken van verschillende organisaties* gestalte gaan geven aan HR Governance (Farndale, Paauwe & Boselie, 2010). Zo vormen de STZ-ziekenhuizen (de vereniging Samenwerkende Topklinische Ziekenhuizen) in Nederland een samenwerkingsverband van circa 25 ziekenhuizen onder andere op het gebied van HRM en opleiding van personeel in het bijzonder.

3.7 Koppeling HR governance aan Bestuurs- en Organisationswetenschappen

De hiervoor geschetste organisationele governance benadering heb ik nu specifiek losgelaten op het vakgebied human resource management (Leisink, 2005;

Farndale, Paauwe & Boselie, 2010). Ik kan me ook voorstellen dat een vergelijkbare benadering toepasbaar is op andere terreinen zoals Publiek Management als het bijvoorbeeld gaat om het aansturen van professionals (Noordegraaf & Van Der Meulen, 2008); Sport Management als het bijvoorbeeld gaat om initiatieven voor de bevordering van sport participatie van allochtone jongeren of studies naar internationaal sport succes (Vermeulen & Verweel, 2009; Van Bottenburg & Salome, 2010); Bestuurskunde als het bijvoorbeeld gaat om hoe organisaties omgaan met klokkenluiders en accountability (Bovens, Schillemans, & 't Hart, 2008), maar ook als het gaat om crisismanagement (Boin, 't Hart, McConnell & Preston, 2010). Met deze organisationele benadering verandert niet alleen het niveau van analyse, maar ook de betrokken actoren. Ik zie het concept van human resource governance als een verdere uitwerking van het brede concept governance uit de Bestuurskunde en Publiek Management. In de komende jaren wil ik mij vooral gaan richten op onderzoek naar Human Resource Governance in organisaties.

CONCLUSIE

Er zijn nog steeds heel veel studenten die kiezen voor het vakgebied HRM omdat ze iets met mensen willen doen. Mensen die mij wat beter kennen weten dat ik die studenten probeer duidelijk te maken dat veel van het vakgebied in zowel theorie en praktijk wel over mensen gaat, maar dan veel meer op een strategische en tactische manier. Als je iets met mensen wil doen in je toekomstige werk dan kun je beter fysiotherapeut of dierenarts worden. Dan ben je heel de dag met mensen bezig. Dat betekent niet dat het vakgebied HRM saai en onbelangrijk is. Integendeel, human resource management staat aan de vooravond van een definitieve doorbraak als kerndiscipline in organisaties. Het zijn de medewerkers die het verschil kunnen maken en het is daarom van belang dat er goede strategische besluitvorming omtrent de factor arbeid plaatsvindt. De aansturing van medewerkers in organisaties kan op verschillende manieren plaatsvinden zoals ik in mijn betoog heb proberen te schetsen. Regulering of governance vanuit de overheid is en blijft noodzakelijk. De vrije markt principes zullen ook belangrijk blijven als vorm van governance voor zowel private als publieke organisaties. Met de Human Resource Governance benadering wil ik de bestaande governance benaderingen aanvullen door met name te kijken naar wat er in organisaties gebeurt. De HR Governance aanpak zal in sommige situaties beperkingen voor een organisatie opleveren. Maar in andere gevallen is een unieke HR Governance benadering juist een manier om onderscheid van andere organisaties te creëren.

DANKWOORD

Tot slot wil ik graag enkele woorden van dank uitspreken. Allereerst dank ik het College van Bestuur voor het in mij gestelde vertrouwen. Ik dank ook het Bestuur van de Faculteit Recht, Economie en Bestuur en Organisatie voor mijn benoeming. Natuurlijk wil ik ook graag het Departement Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO) bedanken voor mijn aanstelling. USBO voelt als een warm nest met bijzondere collega's waarbij onderwijs en onderzoek op een unieke wijze gestalte krijgen. In het bijzonder wil ik het Bestuur van USBO bedanken.

Beste Peter (Leisink), je hebt me hartelijk ontvangen binnen USBO en je leerstoelgroep. Ik ervaar veel steun en ruimte van jouw zijde. Dank voor je ondersteuning en coaching en ik zie uit naar onze volgende projecten.

Beste Paul (Verweel), als voorzitter van het departement ben je een sportieve en dynamische spil in het geheel. We delen een liefde voor een club die het niet altijd makkelijk heeft. Ik hoop een bijdrage te kunnen leveren aan jullie USBO erfgoed.

Best Mark (Bovens), jouw bestuurskundige wijsheid en rust zorgt voor een inspirerende onderzoek omgeving. Verdere internationalisering en profilering met andere collega's zoals Arjen Boin, Maarten van Bottenburg, Dian-Marie Hosking, Mirko Noordegraaf, Sandra Schruijer, Mandy Van Der Velde en Paul 't Hart zie ik als een grote uitdaging voor de nabije toekomst.

Beste Mirko (Noordegraaf), als kamergenoot zul je heel wat met mij te stellen krijgen al weet je dat misschien nog niet. Op onze kamer 007 is het nog altijd onduidelijk wie van ons de 'James' is. Dank voor jouw kritische blik en socialisatie binnen USBO.

Ik wil ook de managers en al het ondersteunend personeel van USBO bedanken. USBO is meer dan een club van wetenschappers en studenten. Jullie zorgen voor een goede samenhang, sfeer en ondersteuning. Wat mij betreft worden er overigens voorlopig geen Paulen meer benoemd binnen USBO! Het is zo al verwarrend genoeg met een Paul Adriaanse, Paul Boselie, Paul 't Hart en Paul Verweel.

De human resource management groep binnen USBO is inspirerend om voor en mee te werken in het onderwijs en in lopend onderzoek. Ik wil een ieder hartelijk danken voor datgene wat we al gedaan hebben en nog gaan doen de komende jaren: Rik (Van Berkel), Eva (Knies), Peter (Leisink), Jo (Thijssen), Angela (Van Meer), Eric (Van 't Hof), Mandy (Van Der Velde), Wouter (Vandena-beele), Elyse (Walter) en Ellen (Van Wijk). Ik voel me thuis.

USBO biedt mij vele mogelijkheden voor ondernemerschap op het gebied van onderzoek, advies en executive training. Het leiderschap in de kinderopvang project met Aline Bos en Marie-Jeanne Schiffelers is hiervan een mooi voorbeeld. Ik zie ook uit naar verdere ontwikkeling van executive trainingen in samenwerking met Paul Adriaanse en zijn team van EMP (executive en masterprogramma's binnen USBO).

Ik zie verschillende mogelijkheden voor verdere samenwerking binnen de faculteit REBO en met collega's van andere faculteiten via de UU focusgebieden. Er zijn vele raakvlakken tussen mijn Human Resource Governance benadering en andere disciplines binnen de Economie, Psychologie, Rechten en Sociologie.

Ik ben van een warm nest in Tilburg – het Departement Human Resource Studies – terecht gekomen in het warme nest van USBO. Ik wil mijn oud-collega's van de Universiteit van Tilburg⁵ bedanken voor de ruim zes jaar die ik daar met veel plezier heb doorgebracht. Er zullen zeker sterke banden blijven bestaan aangezien het departement is uitgegroeid tot één van de toonaangevende HR groepen van Europa. Ik ben er trots op bij jullie gewerkt te hebben!

Ik wil ook alle studenten en AIOs (Corine, Judith en Monique) in Tilburg en Utrecht danken voor hun inspanningen en energie. Onderwijs en kennisoverdracht geven mij net zo veel energie en betekenis als het verrichten van onderzoek.

⁵ In het bijzonder dank aan Karen (Belk), Susanne (Beijer), Michal (Biron), Judith (Van Den Broek), Hans (Van Dijk), Marloes (Van Engen), Elaine (Farndale), Charissa (Freese), Christopher (Harris), Marion (Van Heijningen), Dorien (Kooij), Brigitte (Kroon), Floortje (Lansbergen), Christina (Meyers), Iris (Van Oort), Judith (Van Oort), Jaap (Paauwe), Rob (Poell), Renee (De Reuver), Rene (Schalk), Marielle (Sonnenberg), Mariet (Stienstra), Sumaiya (Syed), Monique (Veld), Marc (Van Veldhoven), Marinus (Verhagen), Ad (Vossen), Jo (Vincken), Alexander (Waringa), Marianne (Van Woerkom) en Nick (Zubanow).

In 2002 heb ik mijn proefschrift verdedigd in Rotterdam aan de Erasmus Universiteit. Mijn twee promotoren Jaap Paauwe en Paul Jansen hebben een enorme bijdrage geleverd aan mijn academische vorming. Zij spraken destijds hoge verwachtingen over mij uit. Ik hoop dat ik jullie niet teleur zal stellen. Als AIO hebben Paul en Jaap mij ook geleerd wat het half uurtje “praten onder professoren” betekent. Daar moest ik wel even aan wennen, maar komt mij nu goed van pas.

Er zijn een aantal buitenlandse collega's die ik wil bedanken voor de samenwerking en inspiratie van de afgelopen jaren. David Guest en Riccardo Peccei zijn en blijven voorbeelden voor me in het HRM vakgebied. Pat Wright wil ik bedanken voor de sabbatical op Cornell University in 2009. Ik heb veel geleerd van mijn samenwerking met Nick Bacon en Mike Wright in het kader van het HRM en private equity onderzoek⁶. John Leopold wil ik bedanken voor de doorlopende samenwerking in het kader van het editen van het tijdschrift *Personnel Review*. Chris Brewster wil ik heel hartelijk danken voor onze vruchtbare samenwerking tijdens de AHRMIO executive trainingen. Het HR Governance project met Elaine Farndale, Jaap Paauwe en Pim Van Den Brule heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het concept van HR Governance in deze rede.

Jaap Paauwe wil ik heel bijzonder bedanken als promotor, mentor en als goede vriend. Onze verre reizen in naam van wetenschappelijke vooruitgang naar onder andere Spanje, Engeland, Portugal, Japan en de Verenigde Staten waren altijd boeiend, inspirerend en ontspannend. Zo waren we mijn oma kwijt in Tokyo, voerden we een diepzinnig gesprek over Corry Konings aan het meer van Kyoto, gingen we helemaal los in Barcelona met de zwembadpas en aten een voortreffelijk diner tussen de wolken in Chicago ter ere van mijn benoeming in Utrecht. Ik hoop nog heel lang samen te blijven werken en samen te blijven genieten van de bijzondere en gewone dingen van het leven.

Mijn twee goede vrienden Frans (Kamsteeg) en Joost (Loef). De jaarlijkse Oost-Duitsland trips zijn voor Frans en mij ontspanning en therapie tegelijkertijd. Het Feyenoord bezoek is voor Joost en mij enerzijds een marteling de laatste jaren en anderzijds een bijzondere manier om ons hectische leven te relativiseren.

⁶ Onderzoeken tevens in samenwerking met Bas Koene en Hans Bruining.

Ik kom nu wat dichterbij huis in het bedanken van mensen. Mijn moeder – Gerrie Bogaards – wil ik bedanken voor haar wijsheid. Zij hoeft geen HRM boek te lezen om te weten hoe je een beetje fatsoenlijk met mensen om kunt en moet gaan. Mijn vader – Martin Boselie – die heel trots geweest zou zijn op deze ceremonie en mijn benoeming. Mijn broer – Dave Boselie – omdat hij niet alleen een oudere broer is maar ook een goede vriend en een geweldige gozer! Ik wil ook mijn familie en alle andere vrienden danken voor hun steun, interesse en vriendschappen.

Achter het succes van een individu gaat vrijwel altijd een ander individu schuil. Ik ben gezegend met een levensgezel die niet alleen aardig en mooi is, maar mij ook door dik en dun steunt: Annemiek Meijer-Boselie. Mijn succes is ook jouw succes. Last but not least mijn allerliefste bengeltjes: Sam en Dunja Boselie. Zonder jullie zou onze wereld bleekjes en saai zijn.

Ik heb gezegd.

LITERATUURLIJST

- Arthur, J.B. (1994) Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, 37(3): 670-687.
- Bal, M.P., Jansen, P.G.W., Velde, E.G., van der, Lange, A.H., de & Rousseau, D.M. (2010) The role of future time perspective in psychological contracts: a study among older workers. *Journal of Vocational Behavior*, 76(3): 474-486.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. & Verbeke, W. (2004) Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*. 43(1): 83-104.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Batt, R. (2007) *Service strategies: Marketing, operations, and human resource practices*. Chapter 21, page 428-449, in: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Batt, R., Holman, D. & Holtgrewe, U. (2009) The globalization of service work: Comparative institutional perspectives on call centers. Introduction to the special issue. *Industrial and Labor Relations Review*. 62(4): 453-488.
- Benschop, Y. (2007) *Van lippendienst tot tegengas: Een kritische benadering van gender in organisatieverandering*. Inaugurele rede, Radboud Universiteit Nijmegen.
- Berkel, R., Van, Van der Aa, P. & Van Gestel, N. (2010) Professionals without a profession? Redesigning case management in Dutch local welfare agencies, *European Journal of Social Work*. 13:4.
- Blyton, P. & Bacon, N. (2000) Re-casting the occupational culture in steel: some implications of changing from crews to teams in the UK steel industry. *Sociological Review*. 45(1): 79-101.
- Boin, A., Hart, P. 't., McConnell, A., & Preston, T. (2010) Leadership style, crisis response and blame management: The case of hurricane Katrina, *Public Administration*, 88(3): 706-723.
- Boselie, P. (2009) A balanced approach to understanding the shaping of human resource management in organisations. *Management Review*. 20(1): 90-108.
- Boselie, P. (2010) *Strategic human resource management: A balanced approach*. London: McGraw-Hill.

- Boselie, P. & Paauwe, J. (2009) *Human resource management and the resource based view*. Chapter 25 in: Wilkinson, A., Redman, T., Snell, S. & Bacon, N. (2009) *The SAGE handbook of human resource management*. London: SAGE.
- Boselie, P., Brewster, C. & Paauwe, J. (2009) In search for balance: Managing the dualities of HRM – an overview of the issues. *Personnel Review*. Special issue, 38(5): 461-471.
- Boselie, P., Dietz, G. & Boon, C. (2005) Commonalities and contradictions in HRM and performance research, *Human Resource Management Journal*, 15(3): 67-94.
- Boselie, P., J. Paauwe & R. Richardson (2003). Human resource management, institutionalization and organizational performance: a comparison of hospitals, hotels and local government. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(14): 1407-1429.
- Boselie, P., Van Den Brule, W., Farndale, E., & Paauwe, J. (2009). *HR governance and risk management*. Unpublished manuscript, Tilburg University, The Netherlands.
- Bottenburg, M. Van & Salome, L. (2010) The indoorisation of outdoor sports: An exploration of the rise of lifestyle sports in artificial settings, *Leisure Studies*, 29 (2): 143-160.
- Bovens, M., Schillemans, T., Hart, P. 't (2008) Does public accountability work? An assessment tool, *Public Administration*, 86 (1): 225-242.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2003) *Strategy and human resource management*. First Edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008) *Strategy and human resource management*. Second Edition. New York: Palgrave MacMillan.
- Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007) *Human resource management: Scope, analysis, and significance*. Chapter 1, page 1-16, in: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Brookes, M., Brewster, C. & Wood, G., (2005) Social Relations, Firms And Societies: A Study Of Institutional Embeddedness. *International Sociology*, 20(4): 403-426.
- Coase, R.H. (1937) The nature of the firm. *Economica*. 4(16): 386-405.
- Combs, J., Liu, Y., Hall, A. & Ketchen, D. (2006) How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology*, 59(3): 501-528.
- Deephouse, D. L. (1999) To be different, or to be the same? It's a question (and theory) of strategic balance, *Strategic Management Journal*, 20(2): 147-166.
- Delbridge, R. & Keenoy, T. (2010) Beyond managerialism? Introduction to special issue. *the International Journal of Human Resource Management*, 21(6): 799-817.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Engen, M.L. van, Dijkers, E.J., Vinkenburg, C.J., & Rooy, E. de (2009). Carrière-succes van vaders en moeders: de rol van moederschapsideologie, werk-thuis-cultuur en werk-thuis-arrangementen. *Gedrag en Organisatie*, 22(2), 146-171.
- Farndale, E., Brewster, C. & Poutsma, E. (2008) Coordinated versus liberal market HRM: The impact of institutionalization on multinational firms. *The International Journal of Human Resource Management*. 19(11): 2004-2023.
- Farndale, E., Paauwe, J. & Boselie, P. (2010) An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain, *Human Resource Management*, 49 (5): 849-868.
- Frederickson, H.G. (2005) *Whatever happened to public administration? Governance, governance everywhere*. Chapter 12, pages 282-304, in: Ferlie, E., Lynn, L.E. and Pollitt, C. (2005) *The Oxford Handbook of Public Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Gestel, N. Van, & Nyberg, D. (2009) Translating national policy changes into local HRM practices. *Personnel Review*. 38(5): 544-559.
- Godard, J. (2001) Beyond the high-performance paradigm? An analysis of variation in Canadian managerial perceptions of reform programme effectiveness. *British Journal of Industrial Relations*, 39: 25-52.
- Gooderham, P, Nordhaug, O. & Ringdal, K. (1999). Institutional and Rational Determinants of Organizational Practices: Human Resource Management in European Firms, *Administrative Science Quarterly*, 44: 507-531.
- Guest, D.E. (1987) Human resource management and industrial relations, *Journal of Management Studies*, 24(5): 503-521.

- Guest, D.E. (1999) Human resource management: the workers' verdict, *Human Resource Management Journal*, 9(3): 5-25.
- Guest, D.E. & King, Z. (2004) Power, Innovation and Problem-Solving: The Personnel Managers' Three Steps to Heaven? *Journal of Management Studies*, 41/3: 401-423.
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, *Academy of Management Journal*, 38(3): 635-672.
- Kaufman, B.E. (2007) *The development of HRM in historical and international perspective*. Chapter 2, page 19-47, in: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Keegan, A. & Boselie, P. (2006) The lack of impact of dissensus inspired analysis on developments in the field of human resource management, *Journal of Management Studies*, 43(7): 1491-1511.
- Knill, C. & Lehmkuhl, A.D. (2002) Private actors and the State: Internationalization and changing patterns of governance, *Governance: An International Journal of Policy, Administration, and Institutions*, 15(1): 41-63.
- Kroon, B., Van De Voorde, K. & Van Veldhoven, M. J. P. M. (2009) Cross-level effects of high performance work practices on burn-out: Two counteracting mediating mechanisms compared, *Personnel Review*, 38 (5): 509-525.
- Leisink, P. (2005) *Organisaties en het maatschappelijk belang van personeelsbeleid*. Oratie. Utrecht: USBO, Universiteit Utrecht.
- Leisink, P. & Steijn, B. (2007) Public management reforms and public sector employment relations in the Netherlands, *International Journal of Public Sector Management*, 20(1): 34-47.
- Leisink, P. & Knies, E. (forthcoming) Line managers' support for older workers. *International Journal of Human Resource Management*.
- Legge, K. (2005). *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Lubatkin, M., Lane, P. J., Collin, S., & Very, P. (2007). An embeddedness framing of governance and opportunism: towards a cross-nationally accommodating theory of agency. *Journal of Organizational Behavior*, 28(1), 43-58.
- Lyn, L.E., Heinrich, C. & Hill, C.J. (2001) *Improving governance: A new logic for empirical research*. Washington DC: Georgetown University Press.
- MacDuffie, J.P. (1995) Human resource bundles and manufacturing performance: organizational logic and flexible production systems in the world auto industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48(2): 197-221.
- Noordegraaf, M. & Van Der Meulen, M. (2008) Professional power play: Organizing management in health care. *Public Administration*, 4(86): 1055-1069.
- Oliver, C. (1997) Sustainable competitive advantage: Combining institutional and resource-based views, *Strategic Management Journal*, 18: 697-713.
- Paauwe, J. (2004) *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129-142.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM' and the relevance of the institutional setting, *Human Resource Management Journal*, 13(3): 56-70.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2005) 'Best practices... in spite of performance': Just a matter of imitation? *International Journal of Human Resource Management*, 16 (6): 987-1003.
- Paauwe, J. & Boselie, P. (2007) *HRM and societal embeddedness*. Chapter 9, page 166-184, in: Boxall, P., Purcell, J. & Wright, P.M. (2007) *The Oxford handbook of human resource management*. Oxford: Oxford University Press.
- Pierre, J. & Peters, B.G. (2000) *Governance, Politics and the State*. London: MacMillan Press.
- Peccei, R. (2004) *Human resource management and the search for the happy work place*. Rotterdam, Inaugural Lecture. Erasmus Institute of Management (ERIM).
- Pot, F. (1998) *Continuity and change of human resource management: A comparative analysis of the impact of global change and cultural continuity on the management of labour in the Netherlands and the United States*. Dissertation. Tinbergen Institute Research Series, no. 188. Amsterdam: Thela Thesis.
- Pot, F. & Paauwe, J. (2004) *Continuing divergence of HRM practices: US and European-based company-level HRM practices*. Chapter 8, pp.155-178 in: Paauwe, J. (2004) *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Ramsay, H., Scholarios, D., & Harley, B. (2000) Employees and high-performance work systems: Testing inside the black box. *British Journal of Labour Relations*, 38: 501-531.

- Rousseau, D.M. (2006) Is there such a thing as evidence-based management. *Academy of Management Review*. 31(2): 256-269.
- Rynes, S.L., Giluk, T.L. & Brown, K.G. (2007) The very separate worlds of academic and practitioner periodicals in human resource management: Implications for evidence-based management. *Academy of Management Journal*. 50(5): 987-1008.
- Suchman, M.C. (1995) Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*. 20(3): 571-610.
- Vandenabeele, W. (2008) Government calling: Public service motivation as an element in selecting government as an employer of choice. *Public Administration*. 86(4): 1089-1105.
- Voorde, K. van de, (2010). *HRM, employee well-being and organizational performance: A balanced perspective*. Dissertation, Tilburg University.
- Veld, M., Paauwe, J. & Boselie, P. (2010a) HRM and strategic climates in hospitals: Does the message come across at the ward level?! *Human Resource Management Journal*. 20 (4): 339-356.
- Veld, M., Paauwe, J. & Boselie, P. (2010b) *Mapping the context: Different scenarios for managing human resources in a changing hospital context*. Working paper. Tilburg University & Erasmus University.
- Vermeulen, J. & Verweel, P. (2009) Participation in sport: bonding and bridging as identity work. *Sport in Society*. 12: 1206-1219.
- Wright, P.M. & Boswell, W.R (2002). Desegregating HRM: a review and synthesis of micro and macro human resource management research. *Journal of Management*, 28(3), 247-276.



Professor dr. Paul Boselie

Paul Boselie (1971) is sinds 1 september 2009 hoogleraar Strategisch Human Resource Management (SHRM) bij het Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap (USBO) in de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie aan de Universiteit Utrecht. Daarvoor was hij universitair hoofddocent bij het Departement Human Resource Studies aan de Universiteit van Tilburg. Paul heeft meer dan 50 publicaties op zijn naam staan op het gebied van HRM en prestatieverbetering, strategische besluitvorming, performance management, HR rollen, private equity, HRM in de zorg, en human resource governance. Zijn artikelen zijn verschenen in internationale tijdschriften zoals *Journal of Management Studies*, *Human Relations*, *Applied Psychology*, *Human Resource Management (USA)*, *Human Resource Management Journal (UK)*, *the International Journal of Human Resource Management*, *the International Journal of Manpower*, *Management Revue*, *Managing Service Quality en Personnel Review*. Hij is lid van de editorial board van *Journal of Management Studies* en European editor van het tijdschrift *Personnel Review*. In 2010 is zijn tekstboek – *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach* – verschenen bij uitgever McGraw-Hill (Londen). Dit tekstboek wordt inmiddels in verschillende programma's op universiteiten en hogescholen in Nederland en in het buitenland gebruikt in het reguliere onderwijs. Paul treedt regelmatig op in executive trainingen voor HR professionals, lijnmanagers en directieleden vanuit USBO, in het internationale programma van AHRMIO voor HR professionals bij internationale organisaties en in leiderschap trainingen van Avicenna. Paul is getrouwd en heeft twee kinderen.

