

Wie adviseert de manager ?

Kenmerken van adviseurs bij strategische besluitvorming



Masterthesis Sociologie
Master Arbeid, Organisatie en Management
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: prof. dr. J. Heilbron
Tweede beoordelaar: prof. dr. R. van der Veen

Zwijndrecht, september 2010
Erika P. Lunsche
studentnummer 291757

Woord vooraf

Hier ligt dan toch mijn proeve van bekwaamheid. Deze masterthesis is geschreven ter afsluiting van mijn studie sociologie aan de Erasmus Universiteit. Studeren is één van mijn passies. Het verkrijgen van nieuwe informatie, kennis en inzichten vind ik geweldig en levert mij veel voldoening en plezier op. Maar de laatste loodjes, in de vorm van deze masterthesis waren soms erg zwaar.

De keuze voor het onderwerp was eigenlijk heel eenvoudig. Dagelijks kom ik HR-professionals tegen die hun management graag willen adviseren over de invulling van hun HR-taken en de toekomst en strategie van de organisatie. Waarom dat zo lastig is hoop ik in de masterthesis duidelijk te maken.

Veel mensen hebben mij geholpen bij deze masterthesis. Graag wil ik iedereen bedanken die, in welke zin dan ook, bijgedragen hebben aan deze masterthesis. Door het uitlenen van materialen, door mee te denken als ik vast zat, door organisaties bereid te vinden aan dit onderzoek mee te werken, door het redigeren van de conceptversies.

Ik wil vooral Jan bedanken voor zijn geduld en steun. Menig weekend zat ik achter de computer, terwijl het heerlijk weer was om er met de wandelschoenen of motor op uit te trekken.

Ik wil ook mijn begeleider Johan Heilbron bedanken, die bereid was om het stokje van een voorganger over te nemen.

Erika Lunsche

Inhoudsopgave

1 Inleiding	5
1.1 Verkenning	6
1.2 Probleemstelling	10
2 Besluitvorming en adviesrelatie	13
2.1 Strategische besluitvorming	13
2.2 Adviesnetwerk bij strategische besluitvorming	17
2.3 Adviesrelatie	23
2.4 Conclusie en hypothesen	26
3 Methode van onderzoek	30
3.1 Operationalisatie	30
3.2 Netwerkanalyse	32
3.3 Dataverzameling	34
3.4 Databestand	35
3.5 Respondenten	37
4 Resultaten van onderzoek	40
4.1 Achtergrondkenmerken	40
4.2 Personen die door de managers geraadpleegd worden	41
4.3 Kenmerken van de relatie	42
4.3 Waardering advies	46
4.4 HR-professional	50
5 Conclusie en aanbevelingen	55
5.1 Beantwoorden van de hypothesen	55
5.2 Beantwoording onderzoeksvraag	60
5.3 Reflectie en aanbevelingen	64
Literatuurlijst	66
Bijlage 1	69
Bijlage 2	73
Bijlage 3	80
Lijst van figuren:	
Figuur 1.1 HR-rollen binnen een prestatiegerichte organisatie	6
Figuur 1.2 Onderzoeksvragen	11
Figuur 2.2 Onderzoeksvraag deel B	23
Figuur 2.3 Onderzoeksvraag deel C	25
Figuur 4.1 Leeftijdsklassen en sekse van de respondenten	40

Figuur 4.2 Aantal geraadpleegde personen per respondent	41
Figuur 4.3 Leeftijdsklasse en geraadpleegde personen	42
Figuur 4.4 Leeftijd ten opzichte van respondent	43
Figuur 4.5 Frequentie van het contact	44
Figuur 4.6 Lengte van de relatie	45
Figuur 4.7 Lengte van de relatie versus frequentie van het contact	46
Figuur 4.8 Waardering advies	47
Figuur 4.9 Relatie tussen respondent en de ander	48
Figuur 4.10 Waardering advies verdeeld over werk- en privé-relaties	50
Figuur 4.11 Waardering advies vakgebied HRM	51
Figuur 4.12 Vraagstukken over procesverbetering, reorganisatie en talentmanagement.	52
Figuur 4.13 Vraagstukken over uitbreiding, werkconcepten, analyse en personeel.	53
Figuur 4.14 Verdeling antwoorden in HR-rollen van Ulrich	54

Lijst van tabellen:

Tabel 1.1 HR-rollen en de verdeling van verantwoordelijkheden	9
Tabel 2.1 Soorten beslissingen en hun kenmerken	14
Tabel 2.2 Besluitvormingsproces van Noorderhaven	15
Tabel 2.3 Besluitvorming in organisaties volgens De Bruijn & Ten Heuvelhof	18
Tabel 2.4 Factoren in het <i>Judge-Advisor System</i>	24
Tabel 3.1 Hypothesen en variabelen	31
Tabel 3.2 Verstuurde en ontvangen vragenlijsten	35
Tabel 3.3 Verhouding man-vrouw in relatie tot de respons	39
Tabel 4.1 Overzicht oorspronkelijk en samengevat antwoord	47
Tabel 4.2 Vergelijking tussen alle respondenten en vakgebied HRM	50

1 Inleiding

Op mijn tweede werkdag woonde ik als senior Human Resources (HR)-adviseur het managementteamoverleg bij. Na de opening door de voorzitter werd een voorstelronde ingelast. Ik stelde me voor, vertelde wat over mijn achtergrond en ervaring binnen het personeelsvak en eindigde met de wens dat het een vruchtbare samenwerking zou worden. De leden van het managementteam stelden zich aan mij voor. Voor hen was het de vraag of de samenwerking vruchtbaar zou zijn. Ik was in korte tijd de zoveelste HR-adviseur en men had er weinig vertrouwen in dat ik iets toe kon voegen. Ze lieten me weten dat als zij mij nodig hadden, dat ze dat aan mij zouden laten weten.

Uit ervaring wist ik dat dat niet de beste manier was om de lijn te adviseren en te ondersteunen. Voor een goede samenwerking is het opbouwen van een relatie belangrijk zodat gezamenlijk met personeelsvraagstukken aan de slag wordt gegaan. Daarom liet ik de managers weten dat dat niet mijn werkwijze was. Ik wilde regelmatig met hen, en met de afdelingsmanagers om te tafelen om te bespreken wat er speelde, waar zij tegenaan liepen, waarover zij geadviseerd, geïnformeerd of ondersteund wilden worden. Ik kreeg het voordeel van de twijfel en men stemde in met deze werkwijze.

Ik ging aan de slag. Na enige tijd wist men mij te vinden als het ging om het toepassen van regels en rechtspositie, het vervullen van vacatures, het voorbereiden van ontslagdossiers en het bespreken van ontwikkelingsmogelijkheden van de medewerkers. Kortom, de operationele zaken. Een enkele keer spraken managers met mij over de toekomst van hun afdeling of sector, de problemen waar ze mee worstelden en de moeilijkheden waar ze tegenaan liepen.

Mijn collega's hadden ook de ervaring dat ze vooral bezig waren met de administratieve en procedurele taken en niet met de strategische vraagstukken.

Uit deze ervaringen komt naar voren dat managers voor operationele zaken de afdeling Human Resources Management (HRM) of afdeling Personeel & Organisatie (P&O) weten te vinden. Anders is het bij strategische vraagstukken. Dan wordt de afdeling HRM of P&O niet betrokken bij de besluitvorming en niet gevraagd om advies.

De vraag is; als de manager niet naar de personeelsadviseur of Human Resources-adviseur gaat voor advies bij strategische vraagstukken, aan wie vraagt hij dan advies en waarom gaat hij naar die specifieke adviseur.

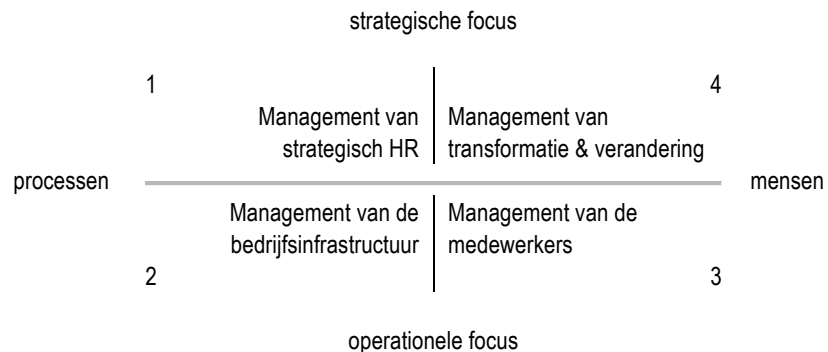
1.1 Verkenning

HR-rolenmodel

David Ulrich (1997) is van mening dat de personeelsfunctie vier rollen kent, die allen hun bijdrage leveren aan de bedrijfsresultaten. Hij is van mening dat de inzet van mensen het onderscheidend vermogen van organisaties wordt. De agenda van HRM moet een toegevoegde waarde leveren door de mens centraal te stellen. Om dit te bereiken definiëren de HR-professionals wat hun werk op moet leveren. Ulrich heeft dit vertaald in vier sleutelrollen voor de afdeling P&O of HRM.

Het model dat hij hiervoor ontwikkeld heeft bestaat uit twee assen (Ulrich 1997; Sels & De Winne 2005; Lievens 2007). De x-as staat voor de activiteiten van de afdeling HRM, een procesgerichte aanpak met HR-instrumenten en -systemen of een mensgerichte aanpak. De y-as staat voor de focus, van lange termijnstrategie (toekomst) tot de korte termijnstrategie (heden). HR-professionals moeten in staat zijn zowel strategisch als operationeel te denken, gericht op de korte als op de lange termijn. Er ontstaan vier kwadranten (Ulrich 1997: 24-25, Lievens 2007:26), zie figuur 1.1

Figuur 1.1 HR-rollen binnen een prestatiegerichte organisatie (Ulrich 1997)



Hierna wordt elk kwadrant toegelicht (Ulrich 1997: 25-31; Sels & De Winne 2005:22-24). (1) Management van strategisch HR richt zich op het vertalen van de organisatiestrategie in concrete HR-activiteiten. De HR-professional helpt bij het uitwerken van strategieën in HR-doelen. De HR-professional in de rol van 'strategisch partner'. Bijvoorbeeld als een organisatie haar kosten wil verminderen, kan dit bereikt worden door mensen te ontslaan, maar ook door het werken aan job rotation, training on the job of het verhogen van efficiency.

(2) Management van bedrijfsinfrastructuur gaat uit van een professionele en efficiënte uitvoering van de HR-processen. De HR-professional verbetert voortdurend de operationele HR-processen, zoals werving, training en beloning, maar ook door de instrumenten beter op elkaar af te stemmen. Het automatiseren van de HR-processen hoort ook binnen dit kwadrant. Deze rol wordt ook wel 'administratief expert' genoemd.

(3) Management van medewerkers staat voor de betrokkenheid bij de dagelijkse problemen van de medewerkers en het helpen ontwikkelen van het menselijk kapitaal. De belangrijkste activiteit is om goed te luisteren en te reageren op vragen van medewerkers, zodat voorzien wordt in hun behoeften om het werk uit te kunnen voeren. In deze rol werkt de HR-professional nauw samen met de manager en ondersteunt de manager bij zijn personeelstaken. De HR-professional in de rol van 'employee champion'.

(4) Management van transformatie en verandering betekent dat HR-professionals managers helpen bij de implementatie van cultuur- en veranderprocessen. De bijdrage van de HR-professional bestaat uit het genereren van veranderingsbekwaamheid, bereidheid te kweken om oude werkwijzen los te laten en vertrouwen te versterken. Dit doet zij door het identificeren en oplossen van problemen, bouwen van een vertrouwensrelatie en het maken van actieplannen. HR in de rol van 'change agent'.

Ulrich is van mening dat alle rollen bijdragen aan de professionaliteit van de HR-functie en nodig zijn binnen een resultaatgerichte organisatie. De optelsom van de vier rollen maakt samen de business partner en daarom moet binnen de afdeling HRM elke rol goed ingevuld zijn. Als één van de rollen niet goed ingevuld wordt, heeft dat gevolgen voor de andere rollen van de HR-functie, omdat elke rol bijdraagt aan waarde voor de organisatie (2007: 37, 38).

De huidige situatie van de afdeling HRM als business partner

Het management wil vooral geadviseerd worden over regels, procedures, processen en rechtspositie. In het model van Ulrich sluit dit aan bij management van de bedrijfsinfrastructuur oftewel de administratieve expert. De afgelopen jaren hebben veel organisaties veranderingen in de structuur van de afdeling P&O doorgevoerd om dit proces efficiënter in te richten. De operationele taken worden vaker en door meer organisaties apart gepositioneerd in een shared service center of (deels) uitbesteed. De redenering is dat de afdeling P&O dan meer tijd krijgt voor en kan besteden aan strategische advisering en daarmee de rol van business partner kan vervullen.

Uit onderzoek van Sander Borgert (2006) blijkt dat het hebben van een shared service center niet vanzelf leidt tot het strategischer inzetten van de HR-functie. Volgens Borgert is een shared service center een eerste stap, maar vereist het verdere stappen, zoals het ontwikkelen van de HR-professionals (IntermediairPW 2006).

Paul Boselie (2007) heeft onderzocht over welke kwaliteiten een HR-professional moet beschikken om business partner te zijn in een organisatie. Hij concludeert:

- dat P&O-ers een te positief zelfbeeld hebben en het lijnmanagement niet kan overtuigen van het belang van HRM;
- dat de HR-rol van administratief expert belangrijk is en blijft;
- dat HR-professionals in staat moeten zijn tot effectief relatiebeheer en het opbouwen/onderhouden van sociale netwerken;
- dat het leveren van basisproducten van belang is om aan de directietafel te zitten;
- dat de P&O-er voldoende kennis van zaken moet hebben op het gebied van management, strategische besluitvorming en bedrijfsvoering;
- dat de HR-professional kan laten zien waar hij/zij waarde toevoegt voor de klant.

Volgens Boselie moet de HR-professional als business partner vooral kunnen schakelen van instrumenteel naar strategisch, van inhoud naar proces en van administratief expert naar het bouwen en onderhouden van sociale relaties.

Hanneke van Helvoirt (2006) heeft onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van HR-medewerkers en het belang van HR-competenties. Zij onderzocht vijf competenties, namelijk (1) strategische bijdrage en betrokkenheid bij strategische besluitvorming, (2) persoonlijke geloofwaardigheid en het onderhouden van effectieve relaties met de klanten en partners van de HR-afdeling, (3) levering van traditionele en operationele HR-activiteiten, (4) business kennis en (5) HR-technologie.

Zij heeft aan managers, werknemers en HR-medewerkers gevraagd welke HR-competenties zij het belangrijkste vinden. Allen vinden de competentie levering van traditionele en operationele HR-activiteiten het belangrijkste. Op de tweede plaats staat bij het management en de werknemers de competentie persoonlijke geloofwaardigheid en het onderhouden van effectieve relaties. Het management en de medewerkers zetten de competentie strategische bijdrage en betrokkenheid bij strategische besluitvorming op de laatste plaats.

Bij de HR-medewerkers staat strategische bijdrage en betrokkenheid bij strategische besluitvorming op de tweede plaats, persoonlijke geloofwaardigheid en effectieve relaties op de derde plaats en HR-technologie op de laatste plaats (Van Helvoirt, 2006).

Boselie (2007) en Van Helvoirt (2006) concluderen dat de administratieve, uitvoerende rol van HR belangrijk is en blijft. Als de afdeling HRM zich wil ontwikkelen in de richting van business partner, moeten de HR-adviseurs kunnen schakelen van de korte naar de lange termijn en naar het bouwen en onderhouden van sociale relaties.

Hiermee bevestigen zij de bevindingen van Ulrich (1997), dat voor een goede vervulling van de HR-functie alle rollen nodig zijn.

Verantwoordelijkheden HR-functie

In het model van Ulrich (zie figuur 1.1) staat bij elke rol de vraag centraal: wat is de verantwoordelijkheid van het management in elke cel van het kwadrant. Het antwoord op die vraag is tweeledig: (1) HR-professionals hebben een eigen verantwoordelijkheid en leggen verantwoording af over de diensten en producten die zij bij elke rol leveren; en (2) Om de doelen binnen elke cel te bereiken, voeren de HR-professionals niet al het werk zelf uit, daar zijn ook anderen voor nodig, waaronder de managers (Ulrich 1997: 40, 41).

Als er binnen elke kwadrant 10 punten verdeeld worden om de verantwoordelijkheid van de verschillende spelers binnen de HR-functie aan te geven, dan geeft de onderstaande tabel aan hoe de verdeling er uit ziet (Ulrich 1997: 42-45).

Tabel 1.1 HR-rollen en de verdeling van verantwoordelijkheden

	Management	HR	Overig	Extern
Management van:				
medewerkers	6	2	2 ¹	-
bedrijfsinfrastructuur	-	5	2 ²	3 ³
strategisch HR	5	5		
transformatie & verandering	4	3	-	3 ⁴

1 = medewerkers

2 = ICT-technologie, zoals e-HRM en digitale ondersteuning van de personeelsprocessen

3 = Shared Service Centra

4 = consultants

De afdeling HRM speelt in elk kwadrant cel een rol, maar is niet overal verantwoordelijk voor. De grootste verandering heeft plaatsgevonden in het kwadrant management van medewerkers. Van oudsher was de afdeling Personeelszaken verantwoordelijk voor de behoeften, ontwikkeling en betrokkenheid van de medewerkers. Nu ondersteunt de HR-professional de manager bij de uitvoering van deze HR-taken. In deze cel is de verantwoordelijkheid van de manager 6 punten en van de HR-professional 2 punten.

Het kwadrant management van de bedrijfsinfrastructuur is bij veel organisaties samengevoegd in een Shared Service Centrum (SSC). Dit SSC is verantwoordelijk voor een goede uitvoering van de HR-processen met behulp van verschillende HR-specialisten, zoals verzuimbegeleiding, werving & selectie, functiebeschrijvingen, e-HRM, e.d. Het Het SSC en de afdeling HRM zijn samen verantwoordelijk voor dit kwadrant, wat tot uiting komt in 8 punten.

Het kwadrant strategisch HR is een gedeelde verantwoordelijkheid tussen management (5 punten) en HR-professionals (5 punten). Door samen te werken verwezenlijken zij de organisatiedoelen.

Het laatste kwadrant, management van transformatie & verandering, is van oudsher geen rol voor HR. Deskundigheid moet ontwikkeld worden en daarom worden door het management externe adviseurs ingehuurd bij verandertrajecten.

Mintzberg (1992) concludeert in zijn boek ook dat de HR-functie een gedeelde verantwoordelijkheid is van de manager en de HR-adviseur. De manager heeft contact met de medewerkers, zorgt voor de juiste omstandigheden, faciliteert de ontwikkeling van de medewerkers en neemt de besluiten. De HR-adviseur adviseert de manager bij de uitvoering van de HR-taken (Mintzberg 1992, 11-19).

Er is dus sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid bij de uitvoering van de HR-functie tussen management en stafprofessionals. Dit vraagt om een goede samenwerking tussen lijn en staf. De samenwerking wordt ondermeer bepaald door de interactie en de relatie tussen de manager en de HR-professional.

In de praktijk wordt de HR-adviseur wel geraadpleegd bij operationele vraagstukken, maar niet bij strategische vraagstukken. Worden er bij strategische vraagstukken andere eisen aan een adviseur gesteld?

1.2 Probleemstelling

De samenwerking tussen manager en HR-adviseur bestaat uit het vragen, geven en ontvangen van informatie en advies. De manager wil informatie en advies om haar HR-taken uit te voeren, de HR-adviseur wil de manager ondersteunen en adviseren over HR-vraagstukken.

In de praktijk wordt er door lijn en staf wel samengewerkt bij vraagstukken met een operationele focus en niet bij vraagstukken met een strategische focus. Als de manager advies of informatie wil over strategische vraagstukken, wie raadpleegt hij dan? Het in kaart brengen van de feitelijke relatie tussen manager en adviseur kan helpen om hier antwoord op te krijgen.

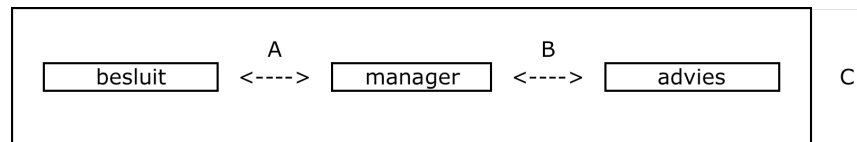
Dit brengt mij tot de volgende probleemstelling:

Welke personen worden door managers geraadpleegd bij strategische besluitvorming, wat typeert hun relatie en waarom worden zij wel en anderen niet geraadpleegd?

Om tot beantwoording van deze probleemstelling te komen, wordt onderzocht (A) wat de kenmerken zijn van een strategisch besluit en de manier waarop deze tot stand komt. Zijn

er verschillen tussen operationele en strategische besluiten. Zijn er aspecten die bij strategische besluitvorming een rol spelen waarmee rekening gehouden moet worden.
(B) Wat zijn de kenmerken van de adviesrelatie tussen de manager en degene aan wie hij advies vraagt, en waarom worden zij geraadpleegd. Welke interactie en welke banden zijn er tussen de manager en degene die hij raadpleegt.
(C) Wat zijn de kenmerken van de adviseur en zijn er aspecten waar adviseur rekening mee kan houden. Worden bepaalde personen vaker benaderd dan anderen.
In schema ziet dat er als volgt uit:

Figuur 1.2 Onderzoeksvragen



Ik wil de manager vragen wie hij raadpleegt als hij een strategisch besluit moet nemen. Aan wie vraagt hij advies, naar wie gaat hij toe om raad. Om de feitelijke relatie in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van de netwerkanalyse.

Wetenschappelijk belang

Sociologie gaat over de relaties tussen groepen mensen. In het kader van Arbeid, Organisatie en Management onderzoek ik een relatie in arbeidsorganisaties, namelijk de relatie tussen managers en hun adviseurs. Managers en adviseurs zijn voor een goede uitoefening van hun werk afhankelijk van elkaar.

In de literatuur is naar de adviesrelatie tussen lijn en staf vanuit een netwerkbenadering nog geen onderzoek gedaan. Deze masterthesis heeft dan ook een verkennend karakter.

Maatschappelijk belang

Veel stafafdelingen P&O of HRM willen zich ontwikkelen tot business partner van de lijnmanager. Als HR-professionals weten welke personen geraadpleegd worden bij strategische besluitvorming en waarom, dan kunnen zij daar rekening mee houden bij het bouwen aan en onderhouden van effectieve relaties en sociale netwerken. Deze zaken zijn van belang voor de rol van HR als business partner (Boselie 2007; Van Helvoirt 2006).

Hoofdstukindeling

In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de literatuur over de kenmerken van een strategisch besluit, het proces van strategische besluitvorming, de kenmerken van de adviesrelatie en kenmerken van de adviseur. Het hoofdstuk wordt afgesloten met hypothesen.

In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode toegelicht en wordt het verloop van het onderzoek en de dataverzameling beschreven. Ook de wijze waarop het databestand is gecontroleerd komt aan de orde. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de organisaties die aan dit onderzoek hebben meegewerkt.

In hoofdstuk 4 worden de uitkomsten van het onderzoek gepresenteerd.

In hoofdstuk 5 wordt antwoord gegeven op de probleemstelling. Vervolgens vindt discussie plaats en worden verklaringen gegeven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met aanbevelingen.

Daar waar in deze masterthesis 'hij' of 'hem' staat, wordt ook 'zij' en 'haar' bedoeld.

2 Besluitvorming en adviesrelatie

In dit hoofdstuk vindt de literatuurstudie naar de kenmerken van een strategisch besluit, het proces van strategische besluitvorming, de kenmerken van de adviesrelatie en kenmerken van de adviseur plaats. Het hoofdstuk wordt afgesloten met hypothesen.

2.1 Strategische besluitvorming

Keuning & Eppink (1987) maken onderscheid in drie soorten besluiten en hun kenmerken. Zij onderscheiden strategische beslissingen, organisatorische beslissingen en operationele beslissingen.

Strategische beslissingen hebben betrekking op de hele organisatie en worden genomen door de top van een organisatie. Hierbij worden diverse functionarissen betrokken als bron van informatie. Strategische besluiten worden gekenmerkt door een grote mate van onzekerheid en een gebrek aan beschikbare informatie.

Organisatorische beslissingen gaan over het kiezen van de juiste structuur en het inrichten van de organisatie. Daarbij wordt een afweging gemaakt tussen economisch-technische en socio-psychologische factoren. Dit type besluit wordt gekenmerkt door tegenstrijdige eisen die samenhangen met verandering en vernieuwing versus de bestaande activiteiten en situatie. Operationele beslissingen gaan over de dagelijkse uitvoering en worden genomen op lagere niveaus in de organisatie. Dit type besluit wordt gekenmerkt door een bepaalde mate van zekerheid en zich herhalende uitvoeringsproblemen (Keuning & Eppink 1987: 65-67).

In tabel 2.1. worden de verschillende kenmerken van de soorten beslissingen samengevat.

Noorderhaven (1995) heeft een viertal kenmerken benoemd die kenmerkend zijn voor strategische besluiten. Deze kenmerken zijn:

- (1) complexiteit: strategische besluiten hebben te maken met meerdere variabelen of gebeurtenissen in de omgeving. Als er geen bepalende factor is waarop de strategie gebaseerd wordt, zijn er vele oplossingen mogelijk waaruit gekozen kan worden;
- (2) onzekerheid: van de verschillende oplossingen is niet duidelijk wat het resultaat zal zijn. Daarnaast kunnen de resultaten onbekend zijn, omdat mensen onvoorspelbaar zijn of niet alle informatie voorhanden is;
- (3) rationaliteit: er worden meerdere alternatieven aangedragen op basis waarvan een besluit genomen kan worden; en
- (4) control: om te beoordelen of de strategie wordt uitgevoerd en dit de gewenste resultaten oplevert, zal dit gemonitord moeten worden (Noorderhaven 1995: 9-11).

Tabel 2.1 Soorten beslissingen en hun kenmerken (Keuning & Eppink)

	Strategisch	Organisatorisch	Operationeel
Probleem	bepaling van de relatie tussen organisatie en de haar omringende omgeving	keuze van de meest adequate structuur van de organisatie	zo goed mogelijk benutten van het ter beschikking staande middelenpotentieel
Belangrijkste beslissing	- doelstellingen - groeiwijze - groeitempo	- verdeling taken en bevoegdheden - opbouw transformatie-proces - opbouw informatie-systemen - ontwikkelen van bekwaamheden	- stellen van uitvoeringsnormen - uitvoeringsplannen - regeling en controle
Kenmerken van beslissingen	- gecentraliseerd - relatief veel onzekerheid - eenmalig karakter - gevolgen niet gemakkelijk terug te draaien - problemen roepen zichzelf niet op	- conflicterende eisen van strategische vernieuwing t.o.v. bestaande activiteiten	- gedecentraliseerd - relatief veel zekerheid - herhaling - problemen dienen zichzelf aan

Besluitvormingsproces volgens Keuning & Eppink

Het nemen van strategische besluiten is een complexe aangelegenheid met een relatief grote onzekerheid, waar veel mensen bij betrokken worden voor informatie en advies. Het besluit-vormingsproces bestaat uit een aantal fasen. Volgens Keuning & Eppink (1987) valt het proces van besluitvorming in 4 fasen uiteen, namelijk: (1) stellen van het probleem; (2) ontwikkelen van alternatieven; (3) aangeven van gevolgen van alternatieven; en (4) maken van een keuze (besluit).

(1) Het stellen van het probleem wordt ook probleemanalyse genoemd. Het is van belang om het juiste probleem te analyseren. In de praktijk worden vaak de gevolgen van het probleem opgelost en niet de oorzaken van het probleem. Bijvoorbeeld een hoog ziekteverzuim kan veroorzaakt worden door een ongezonde werkomgeving, maar ook door een te hoge werkdruk. Als het probleem niet goed in kaart gebracht wordt, is de kans op een goede oplossing voor het probleem klein.

(2) Als het probleem uitgediept is, komt de probleemoplossing aan de orde. Welke alternatieven zijn mogelijk om het probleem op te lossen. In de praktijk wordt vaak één of twee voor de hand liggende oplossingsmogelijkheden aangedragen. De waarde van deze fase neemt toe als er meerdere alternatieven ontwikkeld worden. Dit vraagt om creatief vermogen.

(3) De gevolgen van de oplossingsmogelijkheden worden bepaald. Daarbij gaat het niet alleen om de gewenste gevolgen, maar vooral om de ongewenste gevolgen. Dit vraagt om een kritische houding. Welk van de alternatieven met hun gevolgen lost het probleem het beste op. Deze fase legt de basis voor het kiezen uit de mogelijke alternatieven.

(4) In de laatste fase wordt het alternatief gekozen wat het probleem oplost. Als er meerdere alternatieven zijn, wordt gekeken welke het beste past bij het op te lossen probleem (Keuning & Eppink 1987: 43-53).

Bij elke fase kunnen andere personen betrokken worden, al naar gelang hun deskundigheid en/of verantwoordelijkheid. Als een beslissing meerdere aspecten omvat en van groot belang is, wordt de groep betrokkenen steeds groter en worden meer deskundigen geraadpleegd (Keuning & Eppink 1987: 65).

Besluitvormingsproces volgens Noorderhaven

Noorderhaven (1995) onderscheidt in zijn boek Strategic Decision Making drie fasen in het proces van besluitvorming, namelijk (1) awareness, (2) analysis en (3) action. Binnen elke fase vindt een aantal stappen plaats, zoals aangegeven in tabel 2.2. De fasen van Noorderhaven (1995) zijn goed te vergelijken met de fasen van Keuning & Eppink (1987). Noorderhaven onderscheidt in zijn fasen een aantal stappen, waardoor het model gedetailleerder is dan het model van Keuning & Eppink.

Tabel 2.2 Besluitvormingsproces van Noorderhaven

Awarenes	Analysis	Action
a) recognition	c) goal setting	f) art of choice
b) formulation	d) generating options	g) implementation
	e) evaluating options	h) control

Noorderhaven verstaat het volgende onder de te nemen stappen;

(a) Recognition is het herkennen van de noodzaak of mogelijkheid om een keuze te maken. Vaak is dit gebaseerd op het opvangen van zwakke signalen, vage gegevens, artikelen in kranten van vakbladen en geruchten over ontwikkelingen. Veel organisaties gebruiken een SWOT-analyse om de signalen te interpreteren, want een bepaalde trend kan gezien worden als een kans of als een bedreiging.

(b) De interpretatie is van belang bij het formuleren van het probleem en wordt vertaald in termen van doelen en middelen. Het probleem kan (te) breed of (te) smal gedefinieerd worden, wat leidt tot overloze discussies of het beperken van oplossingsrichtingen. Vaak wordt het vertaald in een organisatieprobleem behorende bij marketing, financiën, P&O of het primaire proces.

(c) Het stellen van doelen is een omstreven punt. Het is namelijk de vraag in hoeverre de papieren doelen ook de werkelijk te behalen doelen zijn. Het zijn namelijk mensen met ambities en belangen die de doelstellingen bepalen. Het stellen van doelen kan beter gezien worden als een voorkeursvolgorde of aspiratieniveau bij het maken van een afweging in de volgende stappen.

(d) Bij het genereren van opties gaat het in eerste instantie om het verzamelen van informatie om verschillende opties of alternatieven te ontwikkelen en te verzamelen. Deze informatie is niet altijd voorhanden en moet gevonden of ontwikkeld worden. Hieraan zijn kosten (tijd en geld) verbonden. Soms zal dat ertoe leiden dat een quick and dirty oplossing gekozen wordt. Hoe dan ook, deze stap levert alternatieven op om het probleem op te lossen.

(e) Als de optie(s) verzameld is/zijn, moet(en) zij geëvalueerd worden. Hiervoor zijn verschillende methoden mogelijk. Van belang is, dat van de verschillende alternatieven de voor- en nadelen en de consequenties daarvan bekeken worden.

(f) Het beste alternatief hoeft niet gekozen te worden. Intuïtie van de beslisser speelt een rol bij het maken van een keuze, maar ook commitment over het te kiezen alternatief.

Soms wordt er geen keuze gemaakt en niet kiezen is ook een manier van keuzen maken. (g) De implementatie van één van de oplossingen is de werkelijk gemaakte keuze. Als er geen implementatie plaatsvindt, heeft het besluit geen invloed op de processen in de organisatie. Bij deze stap is de medewerking van veel organisatieleden een vereiste om de implementatie te realiseren. Het besluit zal in concrete acties vertaald moeten worden om succesvol te zijn.

(h) Tot slot zal enige vorm van feedback plaats moeten vinden om te zien of de oplossing het gewenste resultaat heeft gehad. Al naar gelang de uitkomst zal een corrigerende maatregel nodig zijn. Het besluit kan goed zijn, maar de implementatie is niet goed uitgevoerd. Of het besluit was toch niet goed en het zoeken naar nieuwe alternatieven begint opnieuw (Noorderhaven 1995: 23-35).

Samenvatting

Uit de aangehaalde literatuur over strategische besluitvorming blijkt dat strategische besluiten betrekking hebben op de hele organisatie. Strategische besluiten worden gekenmerkt door complexiteit, een grote mate van onzekerheid en een gebrek aan beschikbare informatie. Daar tegenover staan operationele besluiten. Operationele besluiten worden gekenmerkt door hun overzichtelijkheid, er is veel bekend over de kaders en de uitvoeringsnormen waarbinnen de dagelijkse uitvoeringsproblemen opgelost moeten worden.

Het proces van strategische besluitvorming wordt onderscheiden in een aantal fasen, namelijk (1) definiëren of formuleren van het probleem,

(2) ontwikkelen of genereren van alternatieven of opties,

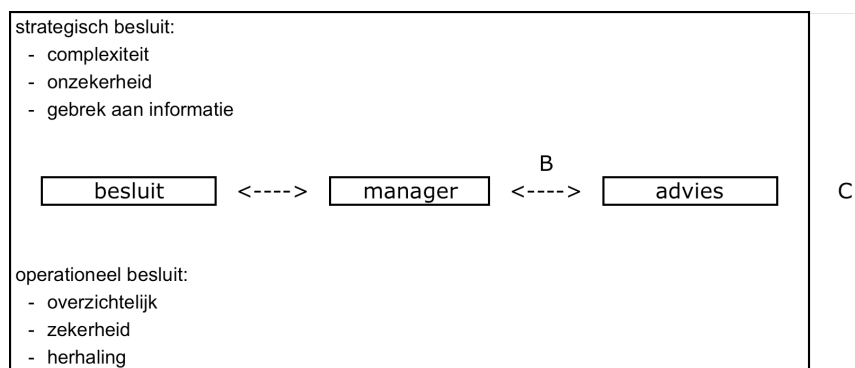
(3) aangeven van de gevolgen van de alternatieven of opties, en

(4) implementeren van de oplossing.

Bij elke fase kan de manager andere personen betrekken, al naar gelang hun deskundigheid en/of verantwoordelijkheid.

Deel A van de onderzoeksvraag is hiermee beantwoord (zie figuur 2.1).

Figuur 2.1 Onderzoeksvraag deel A



Hieruit kan worden afgeleid dat bij het proces van strategische besluitvorming veel personen betrokken zijn. Niet alleen de managers die het besluit moeten nemen, maar ook deskundigen en andere betrokkenen die voor de oplossing en het verkrijgen van draagvlak van belang zijn. Deze personen worden door managers geraadpleegd om informatie en advies te verkrijgen. Dit in tegenstelling tot operationele besluiten. Daarbij gaat het om het dagelijkse toezicht op de gang van zaken om de uitvoering van het werk te garanderen.

De vraag voor het onderzoek is, welke personen raadpleegt de manager bij strategische besluitvorming en in welke relatie staan zij tot de manager. Daarop wordt in de volgende paragraaf ingegaan.

2.2 Adviesnetwerk bij strategische besluitvorming

In het proces van besluitvorming kan de manager bij het inwinnen van informatie of bij het verkrijgen van advies gebruikmaken van anderen. In verschillende handboeken over strategische besluitvorming (Barry & Hansen 2008; Hodgkinson & Starbuck 2008) is over het betrekken van deskundigen bij de besluitvorming weinig te vinden. Alleen Kieser &

Wellstein (2008: 495-516) vragen zich af in hoeverre externe consultants de besluitvorming beïnvloeden.

Kieser & Wellstein (2008) constateren dat er in de laatste 12 jaren een verdrievoudiging van het aantal managementadviezen is geweest. Consultants zijn in de gelegenheid om managementbesluiten te beïnvloeden, want managers gaan actief op zoek naar hun advies en betalen ervoor. Het advies wordt echter niet altijd overgenomen. De kennis van managementonderzoekers is lastig toe te passen door managers, omdat de logica van het onderzoek anders is dan de logica van besluiten nemen. Sommige onderzoekers worden consultant, maar het is de vraag of dit helpt om de brug tussen wetenschappelijk onderzoek en de toepassing daarvan te overbruggen (2008: 499-511).

Adviesnetwerk volgens De Bruijn & Ten Heuvelhof

De Bruin en Ten Heuvelhof (2007) beschouwen organisaties als netwerken van belangen en afhankelijkheden. Daarbinnen spelen zich besluitvormingsprocessen af, die niet vanzelf-

sprekend zijn en ordelijk in fasen verlopen (2007: 5,6).

Zij vergelijken de besluitvorming in een hiërarchie met besluitvorming in een netwerk en concluderen dat besluitvorming in een netwerk grillig en ongestructureerd verloopt, zowel inhoudelijk als procesmatig (2007: 35-41).

In een netwerk is namelijk geen hiërarchisch bovengeslikte manager. In een netwerk is aandacht voor het proces van interactie. Besluitvorming gaat over de beïnvloeding van het interactieproces en wie daaraan een bijdrage kan leveren (2007: 46) De samenvatting van de vergelijking tussen hiërarchie en netwerk wordt gepresenteerd in tabel 2.3.

Tabel 2.3 Besluitvorming in organisaties volgens De Bruijn & Ten Heuvelhof

hiërarchie	netwerk
regelmatig en volgtijdelijk	onregelmatig en geen duidelijke opeenvolging van activiteiten
fasen	ronden
actoren zijn stabiel	actoren treden in en uit
één arena (duidelijke begin/eind)	meer arena's (geen geïsoleerd begin/eind)
inhoud probleem stabiel	inhoud probleem verschuift
prikkel om problematiek als gestructureerd te beschouwen	prikkel om problematiek als ongestructureerd te beschouwen
consistentie en voorspelbaarheid	meebewegen en onvoorspelbaarheid

De Bruijn & Ten Heuvelhof (2007: 48-51) beschouwen het relatienetwerk als een machtsbron. Hoe meer relaties iemand heeft, des te meer mogelijkheden om steun bij anderen te verwerven. Als een manager het initiatief neemt om een voorstel in te dienen en hij wil daarvoor draagvlak creëren, zal hij een actoranalyse moeten uitvoeren; wie zijn de belangrijkste spelers, wat zijn hun opvattingen en belangen en wat zijn hun machtsbronnen en relatienetwerken. De gedragingen van een actor worden niet bepaald door inhoudelijke overwegingen, maar zijn er op gericht de machtspositie in het netwerk te verstevigen. Een actor zal bepaalde relaties verborgen houden of juist overdrijven en zal haar belangen niet prijsgeven, want dan ben je in een onderhandelingspositie kwijt. Relaties en belangen veranderen en om op de hoogte te blijven zal regelmatig een actoranalyse uitgevoerd moeten worden.

Het voortdurend onderhouden van relaties is dus een belangrijk aspect in de besluitvorming in netwerken, want in een netwerk is een actor per definitie afhankelijk van anderen. De relaties hebben tot doel om een goede informatievoorziening te hebben en kunnen de strategische positie in het netwerk versterken.

De Bruijn & Ten Heuvelhof maken onderscheid in functionele en extra-functionele relaties enerzijds en sterke of zwakke relaties anderzijds. Functionele relaties zijn nodig om het werk te kunnen doen; extra-functionele relaties zijn nodig voor achtergrondinformatie. Sterke relaties worden intensief gebruikt; zwakke relaties zijn voor incidenteel gebruik. Iemand gaat relaties aan met partijen die hij nodig heeft. Er kan een sterke neiging bestaan om vooral functionele en sterke relaties te ontwikkelen, want die relaties heb je nodig voor het werk en die personen zie je regelmatig.

Voor de informatiepositie en de strategische positie is het nodig om alle vier typen relaties te onderhouden. Niet alleen het onderhouden van sterke relaties, maar ook het onderhouden van zwakke relaties horen daarbij. Netwerken veranderen en je weet nooit wanneer een zwakke relatie een sterke relatie wordt (2007: 54-57). Dat levert een, gedeeltelijk overlappend, relatienetwerk op, aangeduid als een redundant relatienetwerk.

Een redundant relatienetwerk heeft twee voordelen, namelijk (1) het versterken van de informatiepositie, en (2) het versterken van de strategische positie. Een sterke informatiepositie zorgt voor strategische en inhoudelijke informatie, 'toevallige' informatie, de mogelijkheid om informatie bij meerdere personen te verifiëren en het opbouwen van ervaring.

Een sterke strategische positie levert manoeuvreerruimte op, zodat je niet van één enkel ander persoon afhankelijk wordt, zorgt voor afname van voorspelbaarheid van gedrag, zodat je diverse gedragsmogelijkheden hebt, zorgt dat je een aantrekkelijke partner voor anderen, want je bent een toegangspoort tot personen in andere netwerken en dwingt anderen tot gematigd gedrag, want je komt elkaar vaker tegen bij andere onderwerpen en besluitvormingsprocessen.

Adviesnetwerken volgens Arendt et al.

Arendt et al. (2005) hebben onderzocht hoe de advisering bij strategische besluitvorming plaatsvindt. Zij onderscheiden drie manieren, namelijk (1) het CEO-model waarin de directeur, eigenaar of Chief Executive Officer (CEO) alleen de belangrijke besluiten neemt, (2) het TNT-model waarin het managementteam komt tot collectieve besluitvorming, en (3) het CEO-Adviseur model waarin de directeur of CEO zich laat adviseren en vervolgens een besluit neemt. In het kader van dit onderzoek zal het CEO-Adviseur model nader toegelicht worden.

Arendt et al. (2005: 687-693) onderzochten in welke situaties CEO's gebruik maken van formele of informele adviessystemen bij strategische besluitvorming. Zij baseren zich daarbij op een viertal veronderstellingen:

- (1) CEO's zijn verantwoordelijk voor de strategische besluiten van hun organisatie en worden aangesproken op de resultaten. CEO's hebben, ook door hun stijl van leiding geven, grote invloed op de organisatie;
- (2) het proces om strategische besluiten te nemen is complex en ambigu. De informatie om een besluit te nemen is onvolledig. De beslissers hebben te maken met veranderende inzichten, onduidelijke technologie en een wisselend draagvlak;
- (3) er kan sprake zijn van een teveel aan informatie en teveel vertrouwen op bestaande modellen. Mede door de technologie is de hoeveelheid informatie niet door één persoon te bevatten en te filteren. Betrokkenheid bij strategische besluiten komt dan ook via adviezen bij de CEO; en
- (4) topmanagers vertrouwen op advies afkomstig uit hun sociale netwerk.

Er is een aantal factoren die het gebruik van het CEO-Adviseur model beïnvloeden, namelijk de omgeving, de leiderschapsstijl en de selectie van de adviseur.

Als de dynamiek in de omgeving toeneemt, hebben CEO's informatie en gegevens uit de omgeving nodig. Ze vertrouwen dan meer op het informele adviessysteem, omdat daarin de externe bronnen zitten die zij raadplegen (Arendt et al, 2005: 687-693). Dit wordt bevestigd in het onderzoek van Chua, Ingram & Morris (2008); managers gaan voor het verzamelen van informatie te rade bij hun sociale netwerk.

Bij strategieën die te maken hebben met kostenbeheersing en weinig verandering, vertrouwen CEO's meer op het formele adviessysteem van de organisatie. Wordt er meer differentiatie en verandering gezocht, dan vertrouwen CEO's weer op het informele adviessysteem (Arendt et al, 2005: 687-693).

Arendt et al (2005) hebben zich de vraag gesteld aan welk individu de CEO informatie en advies vraagt. Dit ligt aan de aard van de interactie. De interactie tussen CEO's en hun adviseurs is vaak informeel en gebaseerd op de inter-persoonlijke verhouding en de onderlinge band. Als de CEO nieuwe informatie, nieuwe inzichten of een innovatief idee wil, dan moet hij iemand raadplegen met wie hij een zwakke band heeft en die hij

incidenteel ziet. Als de CEO zaken wil bespreken die hij vertrouwelijk vindt of gevoelig acht, dan zal hij dat doen met iemand waar hij een sterke band mee heeft, die hij vaak ziet en vertrouwt (Arendt et al, 2005: 687-693).

Kracht van verbindingen volgens Granovetter

Zowel De Bruijn & Ten Heuvelhof als Arendt et al richten zich op de band tussen de manager en degene die geraadpleegd wordt. Ze spreken over zwakke en sterke banden of relaties. De sterkte van de band is geïntroduceerd door Granovetter (1973, 1983). Hij heeft zich bezig gehouden met interacties tussen personen en de kracht van interpersoonlijke bindingen. De sterkte van de band wordt bepaald door een combinatie van (1) de tijd die men doorbrengt met elkaar, (2) emotionele steun, (3) vertrouwen en (4) wederkerigheid (Granovetter 1973: 1361, Bruggeman 2008: 6).

Granovetter heeft aangegeven dat hoe sterker de band tussen twee personen is, des te meer zij op elkaar zullen lijken. Mensen die een sterke band met elkaar hebben brengen veel tijd met elkaar door, vertrouwen elkaar en bespreken veel met elkaar. Als twee personen A en B een sterke band hebben, en A onderhoudt ook een sterke band met C, dan zullen B en C elkaar ook kennen. Beiden lijken op A en lijken op elkaar waardoor de kans op vriendschap tussen B en C toeneemt. Als A en B zwakke banden onderhouden en A en C onderhouden ook een zwakke band met elkaar, dan hoeven B en C elkaar niet te kennen, want ze kunnen in hele verschillende groepen zitten (Granovetter 1973: 1362-1365, Bruggeman 2008: 43).

Als met die combinatie van factoren naar de band tussen mensen wordt gekeken, onderscheidt Granovetter een sterke band ('strong tie'), een zwakke band ('weak tie') of geen band. Met familie en vrienden onderhouden we sterke banden en met kennissen en oud-klasgenoten onderhouden we zwakke banden.

Granovetter heeft onderzocht wat de betekenis is van de *weak* en *strong ties* op individueel niveau. Er zijn diverse onderzoeken geweest naar de invloed van het gedrag van individuen in netwerken en het doel wat zij willen bereiken. De belangrijkste variabele was de mate waarin iemand een ander kent of niet. Of in de woorden van Granovetter: 'that one's strong ties form a dense network, one's weak ties a less dense one' (1973: 1370). Granovetter (1974) heeft onderzoek gedaan naar de manier waarop mensen aan informatie over een nieuwe baan komen. In zijn proefschrift *Getting a Job*, kwam hij tot de conclusie dat de meeste mensen niet door advertenties of uitzendbureaus aan informatie over vacatures kwamen, maar door informatie van mensen die ze van vroeger kenden of vaag kenden en soms zagen.

Granovetter veronderstelde dat bij zwakke banden niet alleen de contacten van de persoon niet verbonden zijn met elkaar, maar dat zij verbonden zijn met individuen die

niet gekoppeld zijn aan de persoon, de zogenaamde indirecte contacten. Door deze contacten krijgt de persoon ideeën, invloed en informatie aangereikt, die op afstand van hem gevormd zijn, en die je nog niet kent of niet weet. Andersom geldt dat hoe minder indirecte contacten, hoe meer iemand is aangewezen op de kennis die zich bevindt in zijn eigen vriendenkring en die kennis is al bekend, want je vrienden spreek je regelmatig (1973: 1370, 1371).

Zwakke banden zorgen ervoor dat mensen toegang hebben tot informatie of bronnen buiten hun eigen kring; sterke banden zorgen voor hulp en ondersteuning en zijn gemakkelijker te verkrijgen (1983: 209).

Samenvatting

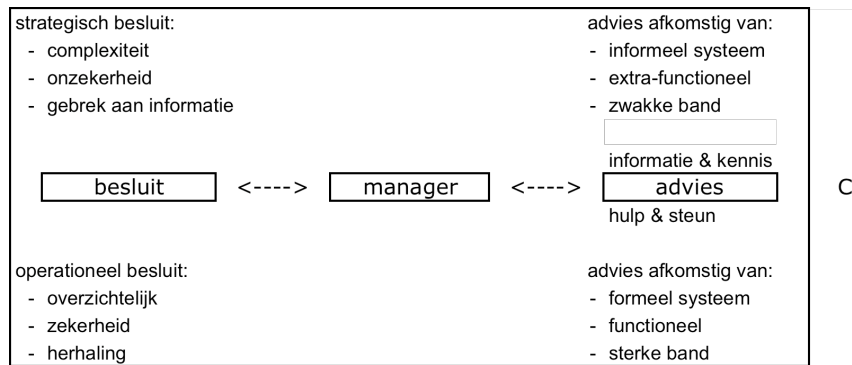
Uit de aangehaalde literatuur blijkt dat relaties belangrijk zijn bij strategische besluitvorming. De relaties hebben tot doel om een goede informatievoorziening te hebben en versterken de strategische positie in het netwerk. Voor de informatiepositie en de strategische positie is het nodig om functionele en niet-functionele relaties te hebben en sterke en zwakke relaties te onderhouden. Het voortdurend onderhouden van relaties is een belangrijk aspect in de besluitvorming in netwerken, want in een netwerk is een actor per definitie afhankelijk van anderen.

Er is onderzocht in welke situaties CEO's gebruik maken van formele of informele advies-systemen bij strategische besluitvorming. Als de dynamiek in de omgeving toeneemt, hebben CEO's informatie en gegevens uit de omgeving nodig en benutten hun informele adviesstelsel. Bij strategieën die te maken hebben met kostenbeheersing en weinig verandering, vertrouwen CEO's meer op het formele adviesstelsel. Voor nieuwe informatie en nieuwe inzichten zal de manager iemand raadplegen die hij af en toe ziet. Voor het bespreken van vertrouwelijke of gevoelige zaken zal de manager iemand raadplegen die hij vaak ziet en vertrouwt.

De sterkte van de band is onderzocht door Granovetter (1973, 1983). Hij heeft zich bezig gehouden met interacties tussen personen en de kracht van inter-persoonlijke bindingen. De sterkte van de band wordt bepaald door een combinatie van (1) wederkerigheid, (2) vertrouwen, (3) emotionele steun en (4) de tijd die men doorbrengt met elkaar. Zwakke banden zorgen ervoor dat mensen toegang hebben tot nieuwe informatie of bronnen buiten hun eigen kring; sterke banden zorgen voor hulp en ondersteuning en zijn gemakkelijker te verkrijgen.

Deel B van de onderzoeksvraag is hiermee ingevuld (zie figuur 2.2).

Figuur 2.2 Onderzoeksvraag deel B



Hieruit kan worden afgeleid dat managers zich laten adviseren door anderen. Afhankelijk van het soort advies of de informatie die ze nodig hebben, vragen ze advies aan iemand die ze vaak of weinig zien. Hebben ze behoefte aan nieuwe informatie of een innovatief idee, dan raadplegen ze iemand die ze niet vaak spreken. Gaat het om vertrouwelijke of gevoelige kwesties, dan bespreekt de manager dat met iemand die hij vaak ziet.

Voor het onderzoek is van belang om te weten wat de relatie is die de manager met een ander onderhoudt, hoe vaak hij de ander ziet en waarom hij de ander raadpleegt. Zijn er bepaalde kenmerken of eigenschappen die raadgevers of adviseurs moeten hebben. Daarover gaat de volgende paragraaf.

2.3 Adviesrelatie

Een advies is volgens Van Dale een raadgeving. Volgens Schein (1999: 3) houdt elke vorm van advisering in 'dat de ene persoon een andere persoon helpt'. Bonaccio & Dalal (2006) geven een verklaring van de rol van adviseur, namelijk 'adviseurs formuleren oordelen of adviseren over alternatieven en delen deze mee aan degene die het besluit moet nemen' (2006: 143). Heath & Gonzales wijzen op de redenen waarom input van anderen wordt gezocht, namelijk hulp bij het nemen van betere besluiten en het vermijden van fouten; hulp bij het denken over nieuwe informatie, helpen bij het organiseren over hun gedachten; en helpen om zekerder te worden in hun besluiten (2006: 143).

In het kader van deze masterthesis wordt de adviesrelatie omschreven als 'het geven van raad aan te ander om te helpen bij het nemen van een besluit'.

Adviesrelatie van Bonaccio & Dalal

Bonaccio & Dalal (2006) hebben een literatuurstudie verricht over het geven en ontvangen van advies. Zij duiden dit aan als *Judge-Advisor System* (JAS). De *judge* is de persoon die het advies ontvangt, beslist wat daarmee te doen en degene die het uiteindelijke besluit neemt. De *advisor* is degene die advies geeft of suggesties doet (2006: 127-128). Bonaccio & Dalal (2006) koppelen de bevindingen aan een model van input-proces-output. Elk onderdeel bestaat uit een aantal factoren (zie tabel 2.4).

Tabel 2.4 Factoren in het *Judge-Advisor System*

<i>Judge-Advisor System</i>		
Input	Proces	Output
Individueel niveau JAS-niveau Omgeving	Interactie	Benutten advies Vertrouwen en juistheid over finale besluit van manager Deelname aan JAS

Hierna wordt de betekenis van de factoren uiteengezet. De input omvat factoren van individueel niveau, het JAS-niveau en de omgeving. Met het individuele niveau wordt bedoeld de rolverschillen tussen *advisor* en *judge*, individuele verschillen zoals juistheid van het advies en het vertrouwen, en taakgerelateerde voorkeuren zoals vertrouwen van de adviseur en vertrouwen van de *judge* over het te nemen besluit. Het JAS-niveau gaat over de structuur van het systeem; mag de *judge* kiezen wat hij met het advies doet en hoeveel adviezen zal hij ontvangen.

Omgevingsfactoren hebben betrekking op het type besluit dat genomen wordt en de beloningsstructuur die wordt toegepast.

Het proces bestaat uit de interactie tussen *judge* en *advisor* of tussen twee *advisors*. De output omvat de resultaten. In de onderzoeken wordt ingegaan op het al dan niet gebruiken van het advies, het zelfvertrouwen van de *judge* om het juiste finale besluit te nemen, de tevredenheid over de JAS en de bereidheid daarvan deel uit te maken (Bonaccio & Dalal 2006: 128-129).

Er is een aantal factoren die het overnemen van een advies vergroot. Hierbij moet gedacht worden aan het helpend aanbieden van advies door een expert, de deskundigheid (kennis en ervaring) van de *advisor* op een bepaald terrein, en persoonsgebonden factoren zoals een hogere leeftijd, opleiding, levenservaring en wijsheid dan de *judge*. Ook de ervaring van de *judge* bij de juistheid van eerdere adviezen of aanbevelingen speelt een rol. *Judges* die vragen om advies, volgen vaker het advies op dan managers die ongevraagd advies krijgen. *Judges* volgen het advies ook

vaker op bij complexe besluiten, als de wijze waarop *advisors* hun eigen besluiten nemen overeenkomt met de aanbevelingen aan de *judges*, en als de afstand tussen de opvattingen tussen *judge* en *advisor* niet te groot is (Bonaccio & Dalal 2006: 130-132).

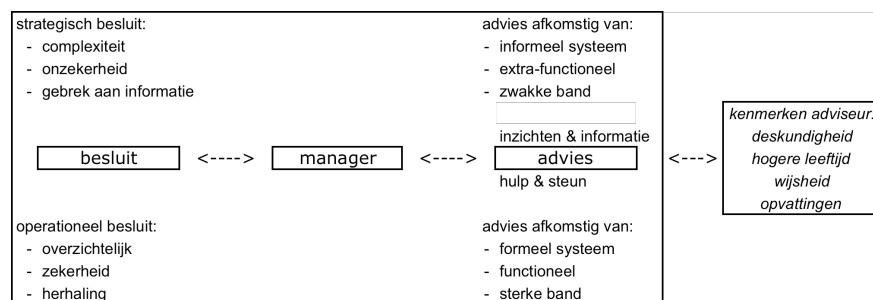
De vraag is in welke mate de *judge* het advies van de *advisor* benut. De belangrijkste bevinding uit de literatuur is dat *judges* de aanbevelingen van *advisors* in onvoldoende mate opvolgen om er profijt van te hebben. *Judges* laten hun eigen advies zwaarder wegen dan het advies van *advisors*, ook al helpt advies om de juistheid van de besluiten te verbeteren (Bonaccio & Dalal 2006: 129). Het genomen besluit is het eindproduct van het adviesproces. De juistheid van besluiten neemt toe als adviezen overgenomen worden; als adviezen van verschillende adviseurs gecombineerd worden, omdat het eventuele onjuistheden in individuele adviezen wegneemt; als managers zorgen dat adviseurs over relevante informatie beschikken, zodat ze tot betere adviezen komen; en als adviseurs zorgen dat het advies nauwkeurig is verwoord (Bonaccio & Dalal 2006: 133-134).

Samenvatting

Uit de aangehaalde literatuur komt naar voren, dat er een aantal factoren is dat meespeelt bij de keuze waarom een manager een adviseur raadpleegt en het advies opvolgt. Deze liggen op (1) het niveau van de adviseur, (2) het niveau van de manager, (3) het vraagstuk en (4) de interactie tussen manager en adviseur. Op het niveau van de adviseur is deskundigheid (kennis en ervaring) belangrijk en persoonsgebonden factoren, zoals een hogere leeftijd, een hoge opleiding, meer levenservaring en wijsheid dan de manager. Bij het vraagstuk is de complexiteit en de dynamiek van de omgeving van belang. Bij de interactie speelt de afstand in opvattingen, de inter-persoonlijke verhouding, de frequentie van het contact en de lengte van de verhouding een rol.

Deel C van de onderzoeksvraag is hiermee ingevuld (zie figuur 2.3).

Figuur 2.3 Onderzoeksvraag deel C



Hieruit kan worden afgeleid dat deskundigheid een reden is voor de manager om een ander te raadplegen. Het advies wordt eerder overgenomen als men elkaar vaak spreekt en elkaar lang kent. Tot slot speelt de leeftijd een rol.

Voor het onderzoek betekent dit, dat onderzocht moet worden waarom de manager de ander raadpleegt, wat de leeftijd is van de ander, hoe vaak men elkaar spreekt en hoe lang men elkaar kent.

2.4 Conclusie en hypothesen

Uit de literatuur komt naar voren dat strategische besluiten worden gekenmerkt door complexiteit, een grote mate van onzekerheid en een gebrek aan beschikbare informatie. Om de complexiteit te verminderen heeft een manager inzichten uit de omgeving van de organisatie nodig. Bij voorkeur afkomstig uit verschillende invalshoeken of van verschillende personen. Deze inzichten verkrijgt hij uit zijn informele adviesstelsel of netwerk. Met deze nieuwe inzichten neemt de onzekerheid over de ontwikkelingen in de toekomst verkleind en wordt de kans op een goed besluit vergroot.

De manager heeft meer informatie nodig. De informatie van personen die hij vaak spreekt kent hij al. Nieuwe informatie verkrijgt hij van personen die hij af en toe spreekt. Die informatie voegt hij toe aan de reeds verworven kennis.

Anders is het met het verminderen van onzekerheid. Als de manager behoefte heeft aan steun of hulp of als hij gevoelige zaken wil bespreken, dan zal hij dat doen met personen die hij nodig heeft, vertrouwt en vaak spreekt.

Ook komt uit de literatuur naar voren dat er een aantal factoren is die meespeelt bij de keuze waarom een manager een adviseur raadpleegt en het advies opvolgt. Deze factoren hebben betrekking op de deskundigheid (kennis en ervaring) van de adviseur, de complexiteit van het vraagstuk, elkaar lang kennen en de inter-persoonlijke verhouding tussen manager en adviseur. Als de adviseur ouder is en meer levenservaring heeft dan de manager, wordt het advies eerder overgenomen.

De inter-persoonlijke verhouding is door Granovetter getypeerd in *weak ties* en *strong ties*. De sterkte van de band wordt bepaald door een combinatie van (1) de tijd die men doorbrengt met elkaar, (2) emotionele steun, (3) vertrouwen en (4) wederkerigheid. *Weak ties* verschaffen de manager nieuwe informatie en innovatieve ideeën. *Strong ties* verschaffen de manager hulp en ondersteuning.

Hypothesen

Op basis van de literatuur is mijn verwachting dat managers bij het nemen van een strategisch besluit vooral personen zullen raadplegen uit hun sociale netwerk en soms

personen waar ze mee samenwerken. Dit in tegenstelling tot het nemen van een operationeel besluit. Dat zijn uitvoeringsproblemen die de manager binnen gestelde kaders en uitvoeringsnormen zelf kan oplossen en waar hij geen raadgevers bij nodig heeft.

Ik verwacht dat managers bij het nemen van een strategisch besluit enerzijds oud-studiegenoten zullen vragen om raad of personen die ze in businessclubs of managersverenigingen ontmoet hebben. Deze mensen bevinden zich in het sociale netwerk van de manager, hebben dezelfde achtergrond en zullen te maken hebben met vergelijkbare vraagstukken en problemen als de manager. De manager zal hen incidenteel spreken. Zij kunnen hem nieuwe informatie en ideeën verschaffen, waardoor de onzekerheid over de toekomst en over de omgeving van de organisatie verkleind wordt.

Anderzijds verwacht ik dat managers collega's zullen vragen om raad. Als de manager onzeker is over het te nemen besluit, zal hij dat willen bespreken met iemand die hij vaak ziet en vertrouwd. Collega's kunnen elkaar over en weer helpen, elkaar ondersteunen en men brengt veel tijd met elkaar door. Collega's kennen de organisatie en de situatie waarin de manager opereert.

Dat levert de volgende hypothesen op:

Hypothese 1: De manager raadpleegt bij het nemen van strategische besluiten meerdere personen.

Hypothese 2: De manager raadpleegt overwegend personen die hij incidenteel ziet.

Hypothese 3: De manager raadpleegt personen uit zijn sociale netwerk om nieuwe informatie en nieuwe inzichten te verkrijgen.

Hypothese 4: De manager raadpleegt personen op het werk voor hulp en ondersteuning.

Er is een aantal factoren van belang om een adviseur te kiezen en het advies op te volgen. Op basis van de literatuur is mijn verwachting dat de persoon die geraadpleegd wordt een expert is op zijn vakgebied en ouder is dan de manager.

Dat levert de volgende hypothesen op:

Hypothese 5: De manager vraagt de ander om raad vanwege zijn deskundigheid.

Hypothese 6: De manager is jonger dan degene die hij raadpleegd.

Om te zorgen dat het advies overgenomen wordt, zal de manager de ander vaak spreken en lang kennen. Dit lijkt haaks te staan op de theorie van Granovetter. Granovetter stelt dat nieuwe informatie en innovatieve ideeën komen van mensen die je incidenteel spreekt. Nieuwe informatie en ideeën zijn nodig bij complexe besluiten.

Dat levert de volgende hypothesen op:

Hypothese 7: De manager spreekt degene die hij raadpleegd vaak.

Hypothese 8: De manager kent degene die hij raadpleegt lang.

Binnen dit gegeven moet de HR-professional zich profileren. De HR-professional zit in het formele adviesstelsel van een organisatie. Hij zal geraadpleegd worden bij formele procedures en processen, zoals bij het functioneren en beoordelen van medewerkers, werving & selectie, ontwikkelen van medewerkers en ontslag. Dit zijn meestal besluiten op operationeel niveau.

Om in het informele adviesstelsel te komen en geraadpleegd te worden bij strategisch advies kan de HR-professional kiezen voor twee invalshoeken; (1) word de steun en toeverlaat van de manager en spreek hem dagelijks, want de manager zal, als hij gevoelige zaken wil bespreken of hulp nodig heeft, dat doen met personen die hij nodig heeft, vertrouwt en vaak spreekt, of (2) word expert en houd afstand, want de manager heeft behoefte aan nieuwe informatie en inzichten uit verschillende invalshoeken. De HR-professional kan dan de expert zijn op het vakgebied mens en arbeid binnen organisaties.

Als de afdeling HRM zich wil ontwikkelen als business partner, is de rol van expert meer voor de hand liggend dan de rol van steun en toeverlaat. Managers vragen deskundigen om advies tijdens het proces van strategische besluitvorming en HR-professionals willen een strategische bijdrage leveren.

Voor het zijn van steun en toeverlaat is het nodig om veel tijd met de manager door te brengen. HR-professionals ondersteunen meerdere managers en daarom zal het hen aan tijd ontbreken om de rol van steun en toeverlaat op zich te nemen.

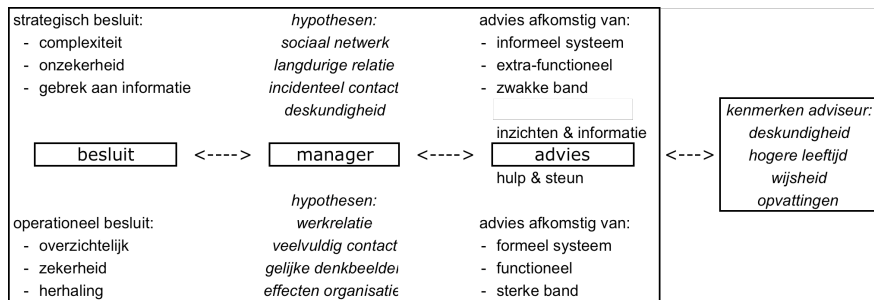
Ik verwacht dan ook dat als HR-professionals geraadpleegd worden bij strategisch advies, dat vooral zal zijn vanwege hun expertise op het vakgebied mens en arbeid in organisaties.

Dat levert de volgende hypothese op:

Hypothese 9: De manager vraagt de HR-professional om raad vanwege zijn deskundigheid.

In figuur 2.4 is kort aangegeven welke aspecten onderzocht worden. Er is onderscheid gemaakt in aspecten die volgens de literatuur bij een strategisch besluit of bij een operationeel besluit horen.

Figuur 2.4 Onderzoeksvraag met te onderzoeken aspecten



In het volgende hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode toegelicht en wordt het verloop van het onderzoek en de dataverzameling beschreven.

3 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode toegelicht en wordt het verloop van het onderzoek, het verzamelen van de data en het controleren van het databestand komt aan de orde. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de organisaties die aan dit onderzoek hebben meegewerkt.

Er is gekozen voor zowel kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek staan de cijfers centraal, zoals de duur, de frequentie, hoeveelheden en dergelijke. Bij kwalitatief onderzoek hebben de gegevens betrekking op de aard, de waarde en de eigenschappen. De relatie tussen manager en de persoon die hij raadpleegt is vooral kwantitatief onderzocht. De specifieke relatie met de HR-professional is kwalitatief onderzocht.

3.1 Operationalisatie

Het meeste onderzoek naar een sociaal verschijnsel wordt gedaan vanwege drie redenen, namelijk de verkenning, beschrijving of verklaring van dat verschijnsel (Babbie 2004: 87). Deze masterthesis heeft een verkennend karakter. Op basis van de literatuur, de conclusies en mijn verwachtingen zijn hypothesen geformuleerd die in dit onderzoek beantwoord zullen worden.

De hypothesen zijn vertaald in te onderzoeken variabelen, verwoord in tabel 3.1.

Betrouwbaarheid

Bij een wetenschappelijk onderzoek is de betrouwbaarheid van belang. Hieronder wordt verstaan dat de metingen niet afhankelijk moeten zijn van onderzoeker, meetinstrument of tijd. Met andere woorden, de uitkomsten moeten stabiel zijn als na enige tijd opnieuw gemeten zou worden. De betrouwbaarheid bij dit onderzoek is redelijk meetbaar.

Er zitten zeven maanden tussen het invullen van de vragenlijst door de managers bij Capgemini en de managers bij de RDW. Bij de resultaten is te constateren dat de verschillen tussen de managers van beide organisaties klein is.

Tabel 3.1 Hypothesen en variabelen

Hypothese	Variabele
H1: De manager raadpleegt bij het nemen van strategische besluiten meerdere personen.	Aantal adviseurs per respondent
H2: De manager raadpleegt overwegend personen die hij incidenteel ziet.	De manager spreekt de ander niet vaker dan eens per maand.
H3: De manager raadpleegt personen uit zijn sociale netwerk om nieuwe informatie en nieuwe inzichten.	De relatie tussen respondent en de persoon die hij raadpleegt is niet werkgerelateerd. Hun advies wordt gewaardeerd vanwege hun helikopterview, toekomstige ontwikkelingen en oog voor de menselijke maat.
H4: De manager raadpleegt personen op het werk voor hulp en ondersteuning.	De relatie tussen respondent en de persoon die hij raadpleegt is werkgerelateerd. Hun advies wordt gewaardeerd vanwege het overeenkomen van de denkbeelden, de consequenties voor de organisatie en vertegenwoordigen van de informele macht.
H5: De manager vraagt de ander om raad vanwege zijn deskundigheid.	Het advies wordt het meest gewaardeerd vanwege de ervaring van de ander.
H6: De manager is jonger dan degene die hij raadpleegd.	De leeftijd van de ander ten opzichte van de manager wordt gevraagd.
H7: De manager spreekt degene die hij raadpleegd vaak.	De manager spreekt de ander niet vaker dan eens per maand.
H8: De manager kent degene die hij raadpleegd lang.	De manager kent de ander 4 jaar of langer.
H9: De manager vraagt de HR-professional om raad vanwege zijn deskundigheid.	Het advies van de persoon werkzaam in het functiegebied HRM wordt gewaardeerd vanwege de menselijke maat.

Representativiteit

De relatie tussen de manager en de persoon die hij raadpleegt wordt onderzocht. Dat betekent dat de manager de onderzoekseenheid is. Alleen zij kunnen antwoord geven op de vraag welke persoon zij raadplegen bij het nemen van een strategisch besluit, welke relatie zij hebben en waarom zij deze persoon raadplegen.

De populatie managers is te groot om een onderzoek te verrichten. Daarom is een steekproef getrokken uit de populatie managers. De steekproefmethode heeft twee belangrijke voordelen ten opzichte van een volledige telling, namelijk a) het levert een belangrijke kosten- en tijdsbesparing op, en b) een volledige meting of telling is soms niet uitvoerbaar, wanneer het meten of tellen van tot vernietiging leidt, zoals de gemiddelde

brandduur van een lamp (Rijken van Olst 1968b: 47).

Om betrouwbare uitspraken te kunnen doen moet een steekproef representatief zijn voor de te onderzoeken populatie. Dat zou betekenen dat elke manager uit de populatie een even grote kans moet hebben om in de steekproef te komen (Rijken van Olst 1968b: 47; Babbie 2004: 187). Om die reden is gekozen om zowel een organisatie in de private als in de publieke sector in de steekproef op te nemen. De organisaties zijn willekeurig gekozen c.q. hebben zich aangemeld. Bij beide organisaties zijn de managers benaderd die zich met het beheer en onderhoud van de informatie- en communicatietechnologie (ICT) bezighouden.

Een ander aspect van representativiteit is de non-respons. Hiermee wordt bedoeld dat een deel van de ondervraagden de vragen mogelijk niet beantwoorden (Rijken van Olst 1968b: 43). Hierop wordt bij paragraaf 3.4, controle van het databestand, nader ingegaan.

3.2 Netwerkanalyse

In deze masterthesis wordt onderzocht welke personen door de manager geraadpleegd worden. Hiermee wordt gevraagd naar de feitelijke, en veelal informele, relaties die managers onderhouden binnen en buiten de organisatie. Als de structuur van een organisatie vergeleken wordt met een mens, vormt de formele structuur het skelet en de informele structuur het zenuwstelsel (Krackhart & Hanson 1993). De formele structuur is zichtbaar in een organogram en geeft de gezagslijn binnen de organisatie weer. De formele relaties zijn zichtbaar in vergaderingen, commissies en projectgroepen. De informele relaties en netwerken vormen de verborgen bron van macht en invloed om zaken voor elkaar te krijgen (Cross & Parker 2004).

De informele structuur is van groot belang voor het functioneren van organisaties (Krackhardt & Hanson 1993; Sanders 2001; Cross & Parker 2004). Kennis van het informele netwerk geeft inzicht in de wijze waarop het werk al dan niet gedaan wordt tot in de haarvaten van de organisatie. Goed geleide netwerkverbindingen zijn bepalend voor de prestaties en het leervermogen van de organisatie. Uit onderzoek komt telkens naar voren dat wie je kent bepalend is voor wat je te weten komt, omdat relaties van belang zijn bij het verkrijgen van informatie, het oplossen van problemen, en leren hoe je het werk moet uitvoeren (Cross & Parker 2004: 10,11).

Er worden verschillende soorten informele netwerken onderscheiden, namelijk

- het adviesnetwerk (Krackhardt & Hanson 1993; Sanders 2001), d.w.z. het geheel van mensen aan wie advies wordt gevraagd;
- het informatie- of communicatienetwerk (Krackhardt & Hanson 1993; Cross & Parker

2004), d.w.z. het geheel van mensen met wie informatie wordt gedeeld en gesproken wordt;

- het invloedsnetwerk (Sanders 2001) met daarin wie heeft invloed en wie geeft wie een bepaalde mate van invloed;
- het probleemoplossend netwerk (Cross & Parker 2004), waarin problemen opgelost worden;
- het vertrouwen- of vriendschapsnetwerk (Krackhardt & Hanson 1993; Sanders 2001), waarin persoonlijke en vertrouwelijke zaken uitgewisseld worden.

Dit onderzoek gaat over welke personen geraadpleegd betrokken worden bij het oplossen van een strategisch vraagstuk. Het gaat over de relatie tussen het management en de adviseurs. Om die reden is ervoor gekozen om het adviesnetwerk van managers in kaart te brengen volgens de methode van de sociale netwerk analyse.

Het verrichten van onderzoek naar sociale netwerken wordt sociale netwerk analyse (SNA) genoemd. Een netwerk wordt gezien als een verzameling van punten (nodes) en een relatie of verbinding (ties) tussen deze punten (Bruggeman 2008: 136). Punten kunnen personen, organisaties, groepen of landen zijn. Verbindingen kunnen vriendschappen, samenwerkingsverbanden, contracten of betalingen zijn. Een netwerk krijgt betekenis door waarden toe te kennen aan de relaties, zoals de structuur van relaties, en de posities daarbinnen.

Het doel van netwerkanalyses is om te laten zien dat de structuur van de relaties en de positie of de locatie binnen deze structuur van betekenis is voor het gedrag van individuen of organisaties.

Bruggeman (2008:87) is van mening dat de netwerkbenadering een bijdrage kan leveren aan het proces van besluitvorming om de wederzijdse afhankelijkheden, het diffuse proces van informatievergaring, de belangen en mogelijke conflicten in kaart te brengen.

Om te weten te komen wat de relatie is tussen de manager en degene die hij om raad vraagt, is netwerkanalyse uitermate geschikt, omdat gevraagd wordt naar de feitelijke situatie; wie vraagt u nu om advies of raad. De adviesrelatie en de kenmerken van deze relatie wordt onderzocht.

Ego netwerk

Bij de dataverzameling en analyse van netwerken wordt onderscheid gemaakt tussen hele netwerken en persoonlijke netwerken. Bij hele netwerken wordt een bepaalde groep van actoren bestudeerd, bijvoorbeeld een afdeling van een organisatie of een schoolklas. Er wordt één gegeven onderzocht, bijvoorbeeld de samenwerking in het bedrijf of de vriendschappen in de klas. Het gaat dan om het in kaart brengen van alle relaties die de afdeling of klas heeft en onderhoudt.

Als de groep te groot is om alle relaties te onderzoeken, wordt gebruik gemaakt van de persoonlijke of ego-gecentreerde netwerken. Dit is het netwerk rond één persoon of één ego. Ego wordt gevraagd naar zijn persoonlijke netwerk. De netwerkanalyse beschouwt zo'n persoonlijk netwerk als een manier van het trekken van een steekproef uit een groot netwerk (Sniijders 2001).

De vragen aan de managers richten zich op de personen waarmee de manager rechtstreeks contact heeft en die hij raadpleegd.

3.3 Dataverzameling

Het adviesnetwerk kan op verschillende manieren verzameld worden, namelijk door het afnemen van interviews, het observeren van groepen mensen of door middel van een vragenlijst. Er is gekozen voor een vragenlijst om een aantal redenen. Het onderzoek bestaat uit een kwalitatief en een kwantitatief deel. Het verzamelen van de kwantitatieve gegevens is eenvoudiger via een vragenlijst met gesloten vragen dan via een interview of observatie; de respondenten kunnen de vragenlijst invullen op een voor hen geschikt tijdstip; een vragenlijst neemt minder tijd in beslag; en sommige gegevens kunnen als vertrouwelijk worden ervaren en het beantwoorden van die vragen is groter via een anoniem kanaal.

Bij het opstellen van de vragenlijst is gebruik gemaakt van voorbeelden uit de literatuur van (in)formele netwerken. De testvragenlijst is voorgelegd aan een kleine groep respondenten. Op basis van hun bevindingen zijn de vragen eenvoudiger geformuleerd en is het maximum aantal personen dat geraadpleegd kon worden op acht gezet. Het begrip strategische besluitvorming was duidelijk voor hen en behoefde geen verdere toelichting. Voor managers is het onderscheid tussen strategische en operationele besluiten vanzelfsprekend.

De vragenlijst is opgenomen in bijlage 1. In de vragenlijst wordt aan elke respondent gevraagd personen te noemen die geraadpleegd worden bij het nemen van een strategisch besluit en daarover een aantal vragen te beantwoorden. In de vragenlijst wordt het begrip strategisch besluit toegelicht als een besluit die van invloed is op de hele organisatie of een deel van de organisatie. Dit om het strategisch besluit te onderscheiden van een operationeel besluit. Het onderzoek richt zich op het in kaart brengen van de relatie tussen manager en de persoon die hij raadpleegd. Daarbij is het hele spectrum van strategische besluitvorming van belang en kan het type strategisch besluit afhankelijk zijn van de positie van de manager.

Om antwoord te krijgen op de vraag welke personen door managers geraadpleegd worden bij strategische besluitvorming, moest het persoonlijke netwerk van managers in kaart gebracht worden. Dat is als volgt gegaan. Er is gekozen voor organisaties in de IT-branche, omdat daar al contacten mee onderhouden werden. Er zijn vergelijkbare

organisaties benaderd in de publieke en in de private sector. Bij beide organisaties is een manager benaderd om medewerking te verkrijgen voor het onderzoek. Via hen zijn de overige managers benaderd om aan het onderzoek mee te werken. Het onderzoek bestond uit een vragenlijst die ongeveer 15 à 20 minuten tijd kost om in te vullen.

Het onderzoek is in juli 2009 uitgevoerd bij Capgemini Outsourcing BV. Het vinden van een organisatie in de publieke sector bleek lastiger dan verwacht. In november 2009 heb ik via LinkedIn een oproep onder mijn contacten gedaan. Dat heeft erin geresulteerd dat via een manager van de ICT-afdeling van de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW) is benaderd. Het onderzoek is in februari 2010 uitgevoerd bij de divisie ICT van de RDW.

De managers zijn via een e-mail benaderd. In de e-mail zat een link waarmee zij de vragenlijst konden openen. De vragenlijst is verstuurd aan 98 respondenten. Na 1 week heeft iedereen een herinnering gekregen. Bij Capgemini bleek een aantal managers met vakantie te zijn. Deze managers kregen een week na afloop van hun vakantie een herinnering.

3.4 Databestand

Controle van het databestand

De antwoorden van de respondenten zijn op een drietal punten gecontroleerd, namelijk (1) hebben alle ondervraagde personen de vragen beantwoord; (2) hebben de ondervraagde personen alle vragen beantwoord, en (3) zijn deze antwoorden juist (Rijken van Olst 1968a).

Het eerste punt: hebben de ondervraagde personen de vragen beantwoord, heeft betrekking op de representativiteit van het onderzoeksbestand. De vragenlijst is verstuurd aan 98 respondenten. 50 respondenten (51%) hebben de link naar de vragenlijst geopend, 43 respondenten (43,8%) hebben de vragenlijst gedeeltelijk ingevuld, waarvan 36 respondenten (36,7%) de vragenlijst volledig hebben ingevuld. In tabel 3.2 is te zien hoe beide organisaties vertegenwoordigd zijn.

Tabel 3.2 Verstuurde en ontvangen vragenlijsten

	Totaal		Capgemini		RDW	
	#	%	#	%	#	%
Verstuurd	98		78		20	
Ontvangen	50	51	33	42	17	85
• waarvan volledig ingevuld	36	72	26	79	10	59
• waarvan deels ingevuld	7	14	4	12	3	18
• waarvan niet ingevuld	7	14	3	9	4	23

Op basis van deze aantallen moet het trekken van conclusies en uitspraken over de populatie met de nodige voorzichtigheid worden gedaan. De uitkomsten hoeven niet te gelden voor de gehele populatie managers, het zogeheten generalisatieprobleem (Rijken van Olst 1968a:4). Vooral de respons bij Capgemini, waar 38,5% de vragenlijst heeft ingevuld, was laag. Bij de RDW heeft 65% van de respondenten de vragenlijst ingevuld. De respondenten hebben uitspraken gedaan over 181 personen die zij raadplegen bij het nemen van een strategisch besluit.

Het tweede punt: hebben de ondervraagde personen alle vragen beantwoord, heeft betrekking op de non-respons. Acht respondenten hebben wel de vragen in deel I over de adviesrelatie beantwoord, maar niet de open vragen in deel II. De non-respons bij de vraag naar de sekse van de geraadpleegde persoon was in een viertal gevallen te reconstrueren. Het ging in deze gevallen om het geslacht man.

Het derde punt: zijn de antwoorden juist beantwoord, heeft betrekking op een zogenaamde meetfout. Een meetfout is "dat gedeelte van de waarnemingsfout dat ontstaat doordat de gegevens die van de elementen na waarneming en verwerking beschikbaar komen, niet met de werkelijkheid overeenkomen" (Bethlehem 2010). Een dergelijke fout kan systematisch van aard zijn of toevallig. Van een systematische fout is sprake als bijvoorbeeld iedereen op de vraag naar de hoogte van het inkomen een lager inkomen op zal geven dat men in werkelijkheid heeft. Een dergelijke fout kan dus een aanzienlijke afwijking van de werkelijkheid vertonen (Rijken van Olst 1968a). Gelet op de vragen in het onderzoeksbestand is sprake van een toevallige fout. De toevallige fout is voorgekomen bij de vragen waarbij een aantal antwoordmogelijkheden zijn gegeven. De antwoordcategorie 'anders' was ook een mogelijkheid. De respondenten hadden de vraag beantwoord met 'anders' en het antwoord ingevuld. Als het daar gegeven antwoord overeen kwam met een bestaande antwoordcategorie, is het antwoord gecorrigeerd.

Dit deed zich voor bij de volgende vragen: 1) wat is uw relatie tot de ander, 2), kunt u aangeven in welk functiegebied de ander werkzaam is, en 3) wat waardeert u het meest in het advies dat u van de ander ontvangt.

Op de vraag 'wat is uw relatie tot de ander' is 13 keer het antwoord anders, namelijk collega, veranderd in antwoordcategorie (oud-)collega.

Op de vraag 'kunt u aangeven in welk functiegebied de ander werkzaam is' is het antwoord anders, namelijk algemeen management 1 keer veranderd; anders, namelijk facilitaire/interne zaken 1 keer veranderd; anders, namelijk ICT/informatievoorziening 2 keer veranderd; en anders, namelijk sales 5 keer veranderd in marketing/inkoop/sales.

Op de vraag 'wat waardeert u het meest in het advies dat u van de ander ontvangt' is het antwoord anders, namelijk de ander biedt overzicht/helikopterview 2 keer veranderd; anders, namelijk de ander heeft oog voor toekomstige ontwikkelingen 1 keer veranderd;

en anders, namelijk de ander wijst me op de gevolgen en effecten voor de organisatie(deel) 2 keer veranderd.

Analyse van het databestand

Voor de analyse van het databestand wordt gebruik gemaakt van frequentietabellen. Voor zover mogelijk zal een significantietoets plaatsvinden. Een significant verschil is een verschil waarvan geconcludeerd wordt dat het geen toeval kan zijn, maar een feitelijk verschil in de populatie. De onderzoeksvraag wordt omgewerkt tot een tweetal uitspraken of hypothesen. De eerste uitspraak is de nulhypothese en de tweede uitspraak is de alternatieve hypothese. Het uitgangspunt is dat we ervan uitgaan dat de nulhypothese waar is tot het tegendeel bewezen is. De nulhypothese wordt als het ware voorgetrokken. Er wordt een geschikte toetsingsgrootte geselecteerd en de uitzonderlijke waarde wordt bepaald. Vervolgens wordt de statistische toets uitgevoerd.

De significantietoets heeft alleen waarde als de nulhypothese verworpen kan worden, anders is de uitkomst eigenlijk onbeslist. Het doel van de toets is om op basis van de steekproefgegevens een uitspraak te doen, zonder dat rekening gehouden wordt met de waarschijnlijkheid die aan de hypothesen kan worden toegekend (dictaat colleges Statistiek EUR studiejaar 2005-2006).

De gebruikte toetsingsgrootte is de chikwadraattoets, omdat deze gebruikt kan worden bij nominale variabelen. De vraag is of een waargenomen frequentieverdeling al dan niet kan worden opgevat als getrokken uit een theoretische verdeling. De verwachte verdeling wordt tegen de waargenomen verdeling afgezet. In deze toets spelen alleen frequenties een rol en daarom is het van toepassing op alle verschijnselen (Rijken van Olst 1968b: 136 – 137).

3.5 Respondenten

De managers die hebben meegewerkt aan dit onderzoek waren op dat moment werkzaam in de IT-branche. Een deel van de managers was werkzaam bij een organisatie uit de private sector, namelijk Capgemini Outsourcing BV, en een deel was werkzaam bij een organisatie uit de publieke sector, namelijk de Rijksdienst voor het Wegverkeer (RDW), en dan met name de ICT-afdeling.

Capgemini

Capgemini Outsourcing BV maakt deel uit van de Capgemini Groep, een van oorsprong Frans consultancy bedrijf op het gebied van management consultancy en informatie- en communi-catietechnologie (ICT). Capgemini is ontstaan en gegroeid door fusies,

overnames en samenwerkingsverbanden van (voorheen) Sogeti, Cap France, Cap Gemini, Gemini Consulting en Ernst & Young Consulting. Het hoofdkantoor van de Capgemini Groep zit in Parijs. Er werken wereldwijd ongeveer 80.000 mensen en 6300 mensen in Nederland. Het Nederlandse hoofdkantoor zit in Utrecht.

De visie van Capgemini is 'door ons onderscheidende samenwerkingsvermogen en excellente competenties dragen wij aantoonbaar bij aan het succes van onze klanten'.

Dit wil men realiseren door:

- de klanten en partners te laten profiteren van de expertise door samen te werken;
- duurzame groei en winst op de lange termijn;
- aandeelhouders tevreden stellen;
- medewerkers ontwikkelen.

Capgemini bestaat uit een aantal divisies, namelijk technology, consulting, outsourcing en business application services. Het onderzoek is verricht bij het onderdeel Capgemini Outsourcing, het organisatieonderdeel dat zich bezighoudt met beheer en onderhoud van systemen voor klanten.

Rijksdienst voor het Wegverkeer

De RDW is een uitvoeringsorganisatie dat valt onder de verantwoordelijkheid van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. De RDW bestaat sinds 1949. Voorlopers waren de 'Technische Dienst' van de Rijksverkeersinspectie en het 'Bureau Inschrijvingen Motorrijtuigen en Aanhangwagens' van Rijkswaterstaat. Het registreren van kentekens is in 1951 van de provincies bij de RDW ondergebracht. In 1996 is de RDW verzelfstandigd tot een zelfstandig bestuursorgaan. Er werken ongeveer 1662 mensen (1385 fte) bij de RDW.

De missie van de RDW is het bewaken van de milieu- en veiligheidsaspecten van het Nederlandse voertuigenpark en het registeren van de gegevens van voertuigen, hun eigenaren en de afgegeven documenten. De RDW is voor alle partijen in de voertuigenketen de professionele en betrouwbare partner. Dit wil men realiseren door:

- het waarborgen van de continuïteit van de dienstverlening;
- als voertuigautoriteit de taken goed uitvoeren;
- voortdurend investeren in medewerkers;
- communicatief optreden en transparant, responsief, kwalitatief en participierend zijn

De RDW bestaat uit een tweetal operationele divisies, namelijk voertuigtechniek en registratie en informatie, die ondersteund worden door de stafafdelingen. Het ICT-bedrijf is één van de stafafdelingen en is gehuisvest in Groningen.

Management

De respondenten worden gevormd door 43 leidinggevenden. De verhouding tussen het aantal verstuurd vragenlijsten aan mannelijke en vrouwelijke respondenten en de geretourneerde en volledig ingevulde vragenlijsten van mannelijke en vrouwelijke respondenten is gepresenteerd in tabel 3.3

Tabel 3.3 Verhouding man-vrouw in relatie tot de respons

		Totaal		Capgemini		RDW	
		M	V	M	V	M	V
Verstuurd aan M / V	#	83	15	67	11	16	4
	%	85%	15%	86%	14%	80%	20%
Ontvangen en volledig ingevuld	#	27	9	20	6	7	3
	%	75%	25%	77%	23%	70%	30%

Op basis van de verstuurd en volledig ingevulde vragenlijsten van mannelijke en vrouwelijke respondenten zijn de vrouwen in enige mate overtegenwoordigd in het onderzoek. Zij hebben in verhouding iets vaker de vragenlijst ingevuld dan mannen.

In het volgende hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven.

4 Resultaten van onderzoek

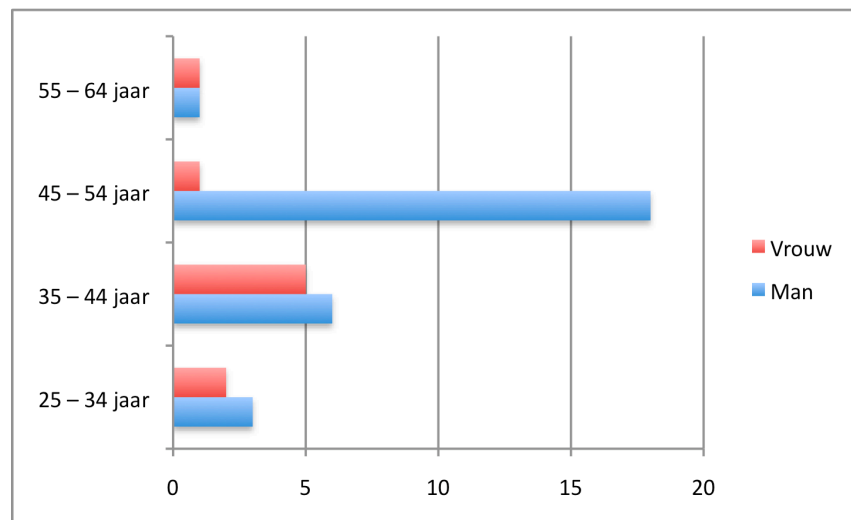
In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De presentatie van de data zal voornamelijk plaatsvinden aan de hand van frequentietabellen. Ondanks het verkennende karakter van het onderzoek is een aantal hypothesen opgesteld. Daar waar mogelijk wordt met behulp van een chikwadraattoets de significantie bepaald. De antwoorden worden zowel voor beide organisaties apart als voor het geheel weergegeven. Er wordt ingegaan op de relatie tussen respondent en de persoon die wordt geraadpleegd en op de reden waarom de ander wordt geraadpleegd. Het vakgebied HRM wordt apart beschouwd in de resultaten.

4.1 Achtergrondkenmerken

Er zijn 37 respondenten die de vragen over zichzelf hebben beantwoord, zoals sekse, leeftijd, positie en opleiding. Bijna alle respondenten (94,6%) hebben een HBO- of WO-opleiding.

De respondenten zijn verdeeld in vier leeftijdsklassen, waarbij onderscheid is gemaakt tussen mannen en vrouwen. Het resultaat staat in figuur 4.1.

Figuur 4.1 Leeftijdsklassen en sekse van de respondenten



De meeste respondenten zijn 45 tot 54 jaar oud, gevolgd door de groep 35 tot 44 jaar.

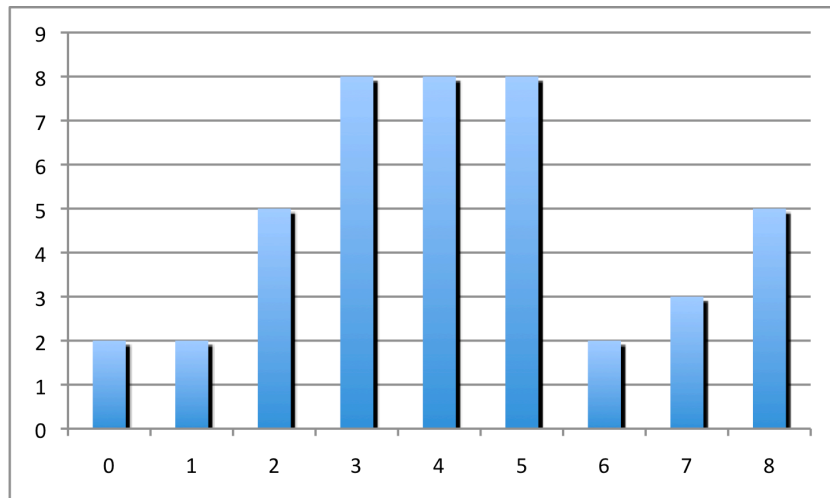
De vrouwen en mannen zijn in de leeftijdsklasse 25 – 34 jaar, 35 – 44 jaar en 55 – 64 jaar evenredig vertegenwoordigd. In de leeftijdsklasse 45 – 54 jaar is het aantal vrouwen veel kleiner dan het aantal mannen.

4.2 Personen die door de managers geraadpleegd worden

Het onderzoek heeft gegevens opgeleverd over 181 personen die door de respondenten geraadpleegd worden bij het nemen van strategische besluiten. De verdeling man – vrouw bij de geraadpleegde personen is 80% - 20%.

In de literatuur komt naar voren dat managers meerder personen raadplegen. In hypothes 1 wordt onderzocht of de manager bij het nemen van strategische besluiten meerdere personen raadpleegd. Aan de respondenten is gevraagd wie zij raadplegen. De respondenten konden zelf invullen welke persoon en hoeveel personen zij raadplegen, tot een maximum van 8 personen. Het resultaat is weergegeven in figuur 4.2.

Figuur 4.2 Aantal geraadpleegde personen per respondent

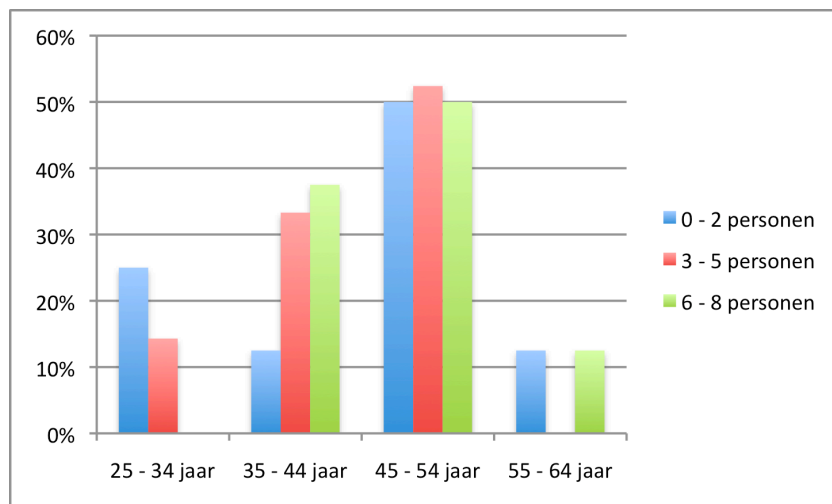


Gemiddeld worden door alle respondenten 4,2 personen geraadpleegd. Het raadplegen van 3, 4 of 5 personen komt het meest voor. Er zijn twee respondenten die niemand raadplegen.

Mannen raadplegen het meest 4 of 3 personen, vrouwen raadplegen het meest 3 of 2 personen.

Er is getoetst of er een significant verschil is tussen het aantal geraadpleegde personen en de leeftijd van de respondent. Verwacht wordt dat hoe jonger de manager is, des te meer personen hij zal raadplegen. De volgende hypothesen zijn opgesteld: H0 = als de manager 45 jaar of ouder is, zal hij maximaal 3 personen raadplegen; H1 = als de manager 44 jaar of jonger is, zal hij 4 of meer personen raadplegen. Zie figuur 4.3.

Figuur 4.3 Leeftijdsklasse en geraadpleegde personen



De chikwadraattoets laat de volgende resultaten zien:

value: 1,652; df: 1; asymp.sig (2-sided): ,199

De kans $p = 0,199 > 0,05 = \alpha =$ niet significant. Er is geen significant verschil tussen het aantal geraadpleegde personen en de leeftijdsklasse van de respondenten.

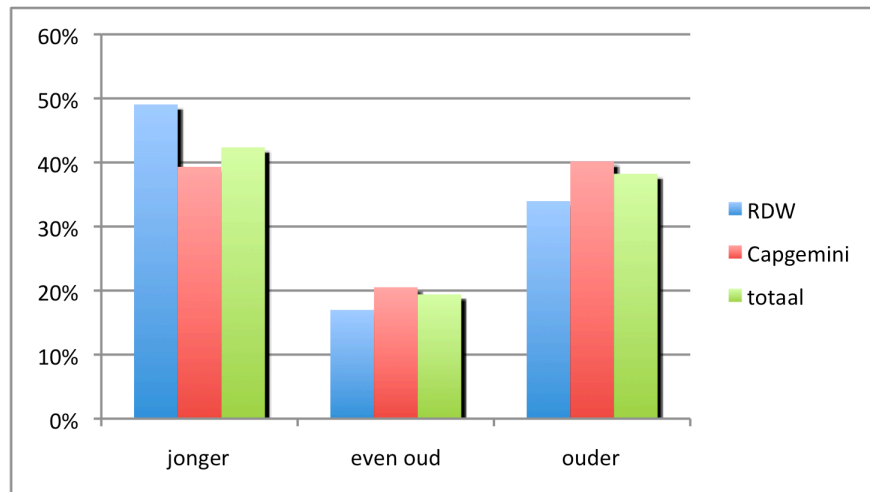
4.3 Kenmerken van de relatie

Volgens de literatuur gaan managers voor raad en advies naar personen met veel levenservaring en met wie ze een sterke band hebben. Dit komt tot uiting door te vragen naar de leeftijd van de persoon die de respondent raadpleegt en of ze elkaar vaak spreken en lang kennen.

Leeftijd

Het hebben van levenservaring en een hogere leeftijd dan de manager draagt ertoe bij dat de gegeven raad eerder wordt overgenomen. Levenservaring is moeilijk te operationaliseren. In hypothese 6 wordt onderzocht of de manager jonger is dan degene die hij raadpleegt. De vraag die aan de managers is gesteld luidt: Kunt u aangeven of de ander ouder of jonger is dan u? Het antwoord wordt in figuur 4.4 weergegeven.

Figuur 4.4 Leeftijd ten opzichte van respondent (N = 170)



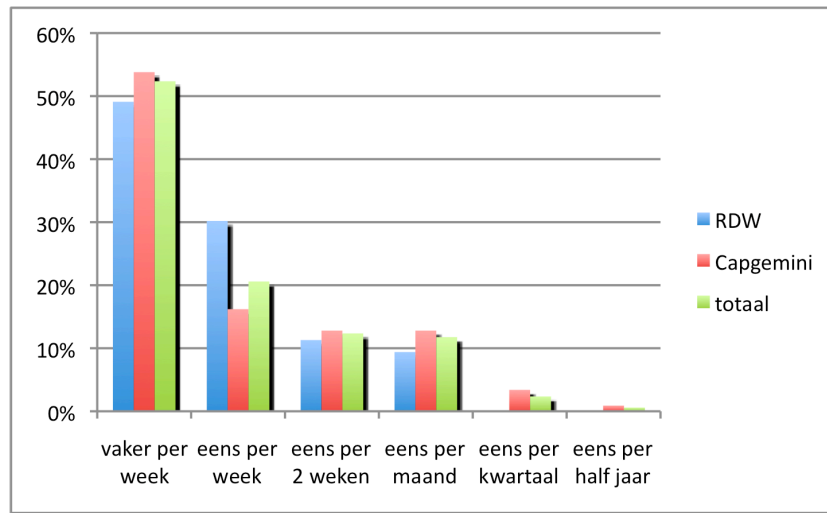
Bij de RDW is 66% van de geraadpleegde personen jonger of even oud dan de manager en is ruim één derde (34%) ouder dan de manager. Bij Capgemini is 60% van de geraadpleegde personen jonger of even oud dan de manager. Daar is 40% ouder dan de manager. In totaal zijn 62% van de geraadpleegde personen jonger of even oud dan de manager.

Frequentie contact

De frequentie van het contact is van belang bij het vragen van raad. Enerzijds zal de manager overwegend personen raadplegen die hij incidenteel ziet, een zogeheten *weak tie*, en anderzijds spreekt de manager degene die hij raadpleegt vaak, een zogeheten *strong tie*. De frequentie is van belang bij het soort raad dat de manager nodig heeft. Als de manager nieuwe informatie en/of ideeën nodig heeft moet hij personen raadplegen die hij incidenteel ontmoet. Voor hulp en ondersteuning gaat de manager naar personen die hij vaak ontmoet.

De frequentie van het contact is gesteld in de vraag 'kunt u aangeven hoe vaak u deze persoon spreekt'. Het resultaat is weergegeven in figuur 4.5.

Figuur 4.5 Frequentie van het contact (N = 170)



Zowel bij de RDW als bij Capgemini spreekt het grootste deel van de respondenten en de ander elkaar meerdere keren per week. Bij de RDW spreekt 30% elkaar minstens eens per week en bij Capgemini is dat 16%. Zowel bij de RDW als bij Capgemini spreekt één op de tien elkaar minstens eens per twee weken of eens per maand. Bij Capgemini komt het ook voor dat men elkaar incidenteel ziet, totaal 4% van de respondenten ziet de ander minstens eens per kwartaal of nog minder vaak.

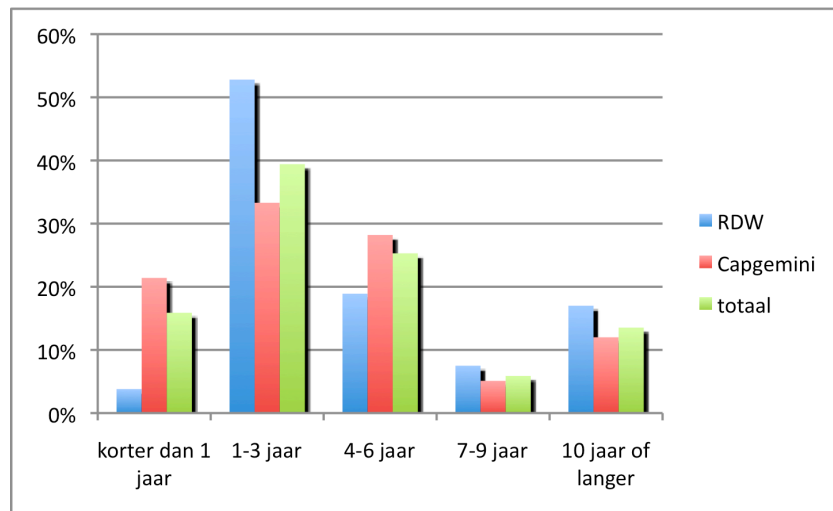
Voor beide organisaties geldt, dat in ruim de helft van de contacten (52%), de respondent en de persoon die hij raadpleegt elkaar meerdere keren per week spreken. Eén op de vijf spreekt elkaar minstens eens per week. Dat de respondent iemand raadpleegt die hij (zeer) incidenteel ontmoet, dus eens per kwartaal of minder vaak, komt in 3% van de contacten voor.

Lengte relatie

Elkaar lang kennen is van belang bij het overnemen van raad. In hypothese 8 wordt onderzocht of de manager degene die hij raadpleegt lang kent. Een relatie is langdurig als men elkaar 4 jaar of langer kent.

Aan de managers is de vraag gesteld 'hoe lang kent u de persoon'. Voor de beantwoording van deze vraag zie figuur 4.6.

Figuur 4.6 Lengte van de relatie (N = 170)

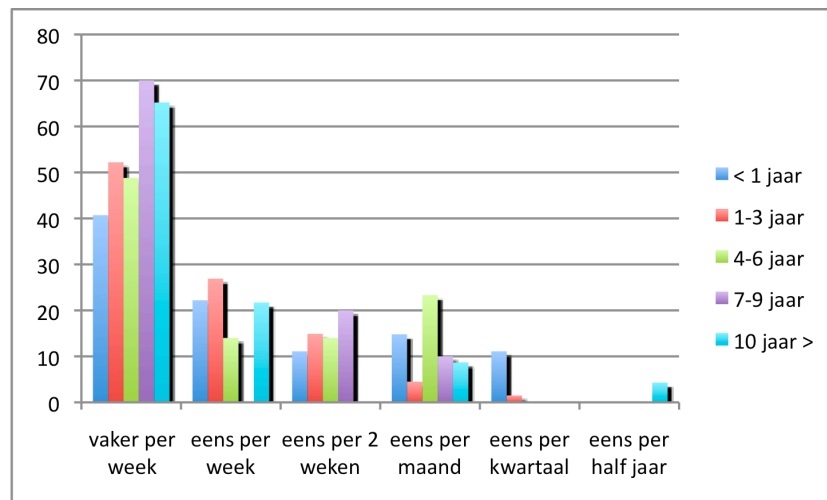


De antwoorden van de respondenten laten verschillen zien tussen de RDW en Capgemini. Bij de RDW kent men elkaar in ruim de helft van de gevallen (53%) 1 – 3 jaar, bij Capgemini is dat bij slechts één op de drie (33%) het geval. Bij Capgemini kent één op de vijf (21%) elkaar nog geen jaar, terwijl dat bij de RDW bijna niet voor komt (4%).

De meeste respondenten kennen de persoon die zij raadplegen 1 – 3 jaar (39%), gevolgd door 4 – 6 jaar (25%) en korter dan 1 jaar (16%). In 45% van de gevallen kent men elkaar 4 jaar of langer.

Verwacht wordt dat hoe langer men elkaar kent, des te minder vaak men elkaar spreekt. In de data-analyse is gekeken of er een verband is tussen de lengte van de relatie en de frequentie van het contact. Het resultaat is weergegeven in figuur 4.7.

Figuur 4.7 Lengte van de relatie versus frequentie van het contact



De chikwadraattoets laat de volgende resultaten zien:
value: 1,512; df: 1; asymp.sig. (2-sided): ,219.

De kans $p = 0,219 > 0,05 = \alpha =$ niet significant. Er is geen verband tussen de duur van de relatie en de frequentie van het contact.

4.3 Waardering advies

Uit de literatuur komt naar voren dat strategische besluiten worden gekenmerkt door een grote mate van onzekerheid, complexiteit en een gebrek aan beschikbare informatie. Managers raadplegen anderen voor (nieuwe) informatie, (nieuwe) inzichten, deskundigheid, steun of hulp. De reden dat anderen geraadpleegd worden komt in deze paragraaf aan de orde.

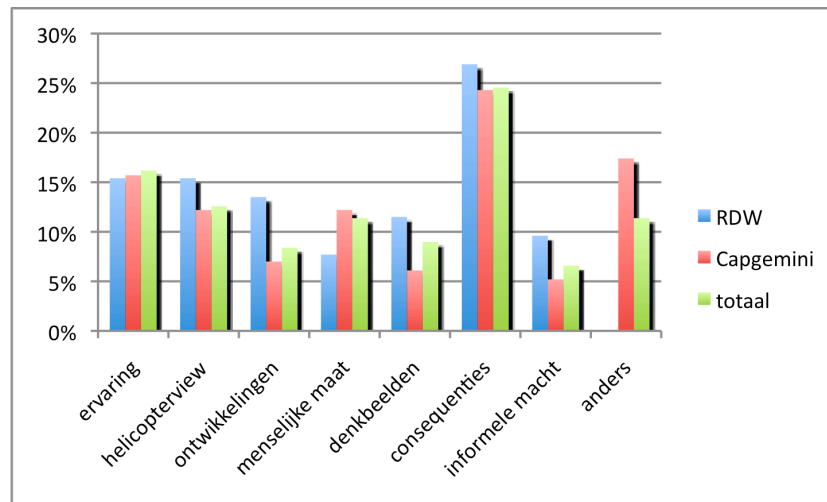
Waardering advies

In hypothese 5 wordt onderzocht of de manager de ander om raad vraagt vanwege zijn deskundigheid (ervaring). Aan managers is de vraag voorgelegd 'wat waardeert u het meest in het advies dat u van de ander ontvangt'. Ten behoeve van de leesbaarheid van figuur 4.8 zijn de antwoordcategorieën in de oorspronkelijke vraag als volgt samengevat (zie tabel 4.1):

Tabel 4.1 Overzicht oorspronkelijk en samengevat antwoord

oorspronkelijk antwoord	samengevat antwoord
de ander heeft ervaring	ervaring
de ander biedt overzicht / helikopterview	helikopterview
de ander heeft oog voor toekomstige ontwikkelingen	ontwikkelingen
de ander heeft oog voor de menselijke maat	menselijke maat
denkbeelden van de ander komen overeen met mijn eigen denkbeelden	denkbeelden
de ander wijst me op de gevolgen en effecten voor het organisatie(deel)	consequenties
de ander vertegenwoordigt de informele macht in de organisatie	informele macht
anders	anders

Figuur 4.8 Waardering advies (N = 167)



Zowel bij de RDW als bij Capgemini wordt het advies van de ander het meest gewaardeerd, omdat de ander de respondent wijst op de gevolgen en effecten voor het organisatie(deel). In tweede instantie wordt de deskundigheid van de ander het meest gewaardeerd. Bij de RDW staat het bieden van overzicht en helikopterview ex aequo op de tweede plaats. Bij Capgemini staan ex aequo op de derde plaats het bieden van overzicht/helikopterview en oog voor de menselijke maat.

Voor de gehele uitkomst geldt dat een kwart van de personen wordt geraadpleegd omdat de ander de respondent wijst op de gevolgen en effecten voor de organisatie/organisatie-onderdeel (25%) waarvoor de respondent verantwoordelijk is. Het hebben van ervaring wordt door 16% van de respondenten het meest gewaardeerd, gevolgd door het bieden van overzicht en een helikopterview (13%). De menselijke maat (11%) en een andere reden (11%) volgen op een gedeelde 4^{de} plaats.

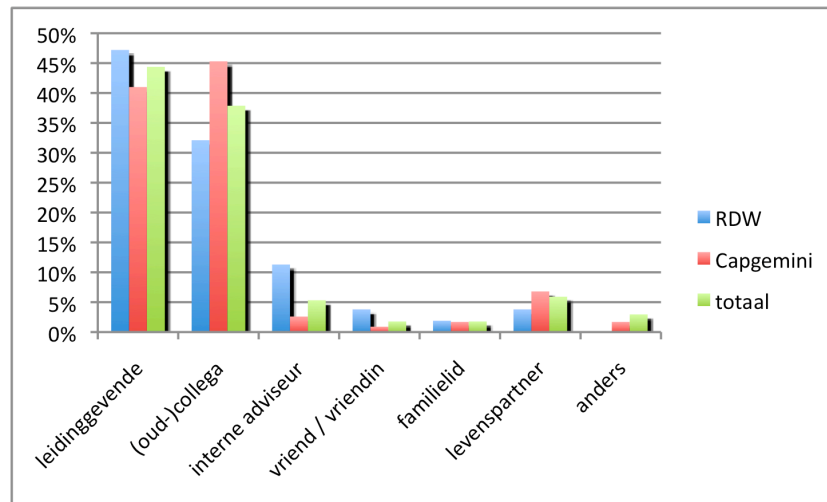
Bij de antwoordcategorie 'anders' heeft een aantal respondenten de volgende reden gegeven:

- ik wil toetsen of mijn plannen passen in de lijn van het hoger management en tegelijkertijd haar betrekken bij mijn keuzen en besluiten;
- brengt extra dimensie, zoals de politieke of de internationale;
- andere kijk op problemen;
- de inzichten van de ander zijn complementair en helpen een compleet beeld op te bouwen;
- het is mijn leidinggevende dus ik ben verplicht om daar mijn advies te halen;
- heeft creatieve suggesties door andere invalshoeken;
- financieel inzicht.

Netwerk en waardering advies

Er zijn twee hypothesen geformuleerd die ingaan op de soort relatie en het advies. Eerst wordt ingegaan op de relatie tussen de respondent en degene die geraadpleegd wordt. Aan de managers is de vraag gesteld wat hun relatie is met de persoon die zij raadplegen bij het nemen van een strategisch besluit. Het antwoord is weergegeven in figuur 4.9.

Figuur 4.9 Relatie tussen respondent en de ander (N = 169)



Bij de RDW wordt iets vaker (47%) de leidinggevende van de respondent geraadpleegd dan bij Capgemini (41%). Bij de (oud-)collega's is het andersom; bij Capgemini wordt vaker de (oud-)collega van de respondent geraadpleegd (45%) dan bij de RDW (32%). Voor het geheel worden leidinggevend en (oud-)collega's het meest geraadpleegd, namelijk 44% resp. 38%, gevolgd door de levenspartner (6%) en de interne adviseur (5%). Familie of vrienden worden nauwelijks geraadpleegd. De externe adviseur wordt in het geheel niet geraadpleegd.

De relaties zijn voornamelijk werkgeoriënteerd, namelijk 87%. Gevraagd is waar men elkaar van kent als men elkaar niet van het werk kent. De respondenten geven aan dat men elkaar kent van de studie (2 personen), zakelijk/hobby netwerk (2 personen), familie (8 personen) of anders (5 personen).

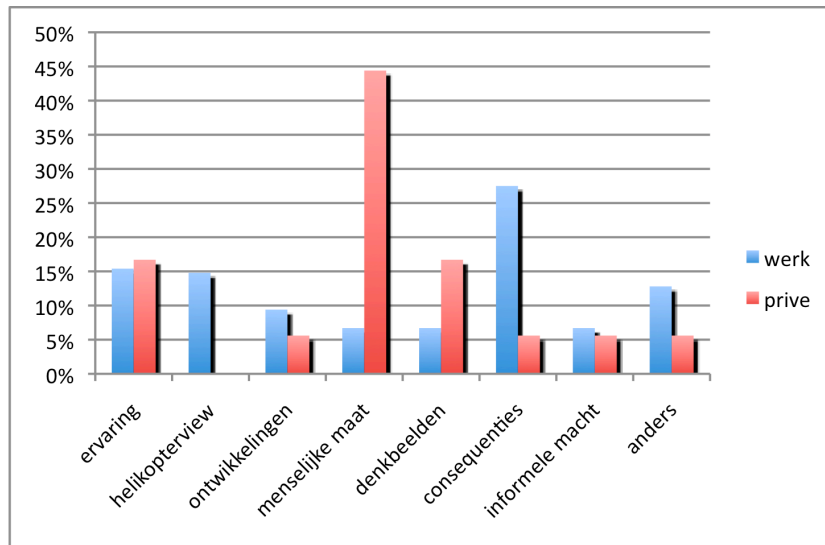
Vervolgens is gekeken naar het soort advies wat het meest gewaardeerd wordt. De relatie met de leidinggevende, (oud-)collega en adviseur (87%) zijn samengevoegd tot werkgerelateerde relaties. De relatie met vriend(in), familielid, levenspartner of anders (13%) zijn samengevoegd tot privé-gerelateerde relaties. Voor het onderscheid wordt deze groep gezien als het sociale netwerk van de manager.

De manager raadpleegt personen uit zijn sociale netwerk om nieuwe informatie en nieuwe inzichten. Nieuwe informatie en nieuwe inzichten worden vertegenwoordigd door de antwoordcategorieën 'de ander biedt overzicht/helikopterview', 'de ander heeft oog voor toekomstige ontwikkelingen' en 'de ander heeft oog voor de menselijke maat'. De manager raadpleegt personen op het werk voor hulp en ondersteuning. Hulp en ondersteuning worden vertegenwoordigd door de antwoordcategorieën 'denkbeelden komen overeen met mijn eigen denkbeelden', 'de ander wijst me op de gevolgen en effecten voor het organisatie(deel)' en 'de ander vertegenwoordigt de informele macht'. De resultaten worden weergegeven in figuur 4.10.

Het verschil in waardering van adviezen tussen werk en privé is klein bij het hebben van ervaring, oog hebben voor de toekomstige ontwikkelingen en het vertegenwoordigen van de informele macht. De verschillen zijn groter bij het bieden van overzicht/helikopterview, het overeenkomen van denkbeelden en het wijzen op de consequenties voor het organisatie(deel).

Tot slot is gekeken of de waardering van het advies evenredig was verdeeld over de werkgerelateerde en de privé-gerelateerde relaties.

Figuur 4.10 Waardering advies verdeeld over werk- en privé-relaties (N = 167)



De chikwadraattoets leverde de volgende resultaten op:
 value 30,003; df: 7; asymp.sig.(2-sided): ,000.

De kans $p = ,000 < 0,05 = \alpha =$ significant. Er is een verband in de verdeling van het advies en de werk- en privé-gerelateerde relaties.

4.4 HR-professional

De laatste hypothese gaat over de rol van de HR-professional. Op basis van de vraag in welk vakgebied de manager werkzaam is, worden de respondenten die werkzaam zijn in het vakgebied HRM in deze paragraaf uitgelicht. Het betreft een groep van 16 personen. Voor deze groep is gekeken in hoeverre hun antwoorden overeenkomen met alle respondenten. Voor een overzicht wordt verwezen naar tabel 4.2.

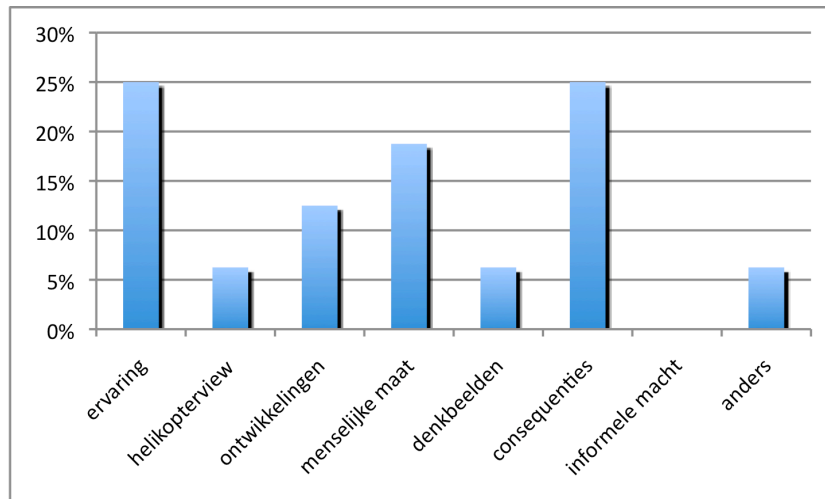
Tabel 4.2 Vergelijking tussen alle respondenten en vakgebied HRM

aspect	antwoordcategorie	totaal	HRM
leeftijd	jonger	42%	31%
	even oud	19%	31%
	ouder	39%	38%

aspect	antwoordcategorie	totaal	HRM
frequentie contact	vaker per week	52%	50%
	eens per week	21%	13%
	eens per 2 weken	12%	6%
	eens per maand	12%	25%
	eens per kwartaal of minder	3%	6%
lengte relatie	korter dan 1 jaar	16%	19%
	1 – 3 jaar	39%	44%
	4 – 6 jaar	25%	25%
	7 – 9 jaar	6%	-
	10 jaar of langer	14%	13%
relatie	leidinggevende	44%	19%
	(oud-)collega	38%	56%
	intern adviseur	5%	13%
	vriend/vriendin	2%	6%
	familieid	2%	-
	levenspartner	6%	6%
	anders	3%	-

In hypothese 9 wordt onderzocht of de manager de HR-professional om raad vraagt vanwege zijn deskundigheid. Deskundigheid bij een HR-professional is, naast ervaring, vooral 'oog hebben voor de menselijke maat'. Voor het antwoord zie figuur 4.11.

Figuur 4.11 Waardering advies vakgebied HRM (N = 16)



De respondenten waarden het advies van personen uit het vakgebied HRM vooral vanwege de ervaring (25%) en het wijzen op de consequenties voor de organisatie (25%), op de derde plaats staat oog voor de menselijke maat (19%).

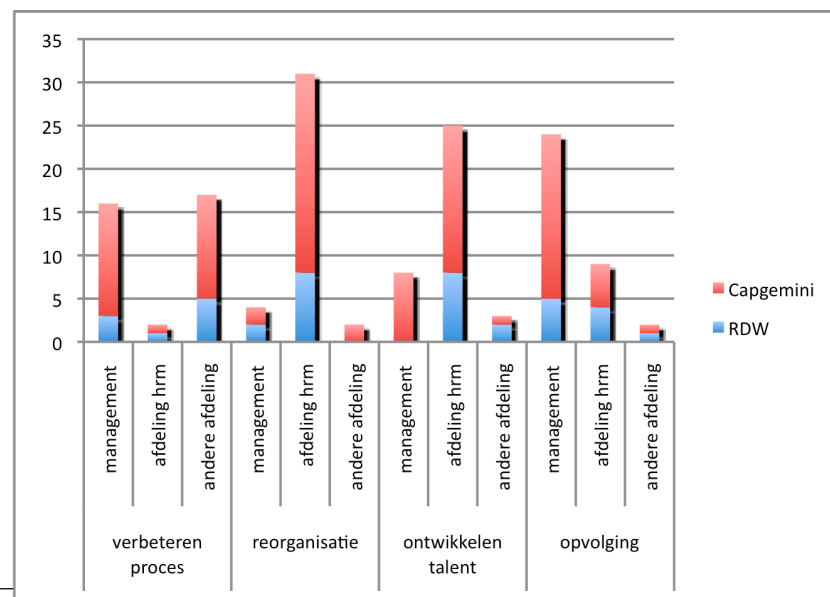
Organisatievraagstukken

In het tweede deel van de vragenlijst is een aantal stellingen voorgelegd aan de respondenten met de vraag welke afdeling zij raadplegen als er binnen hun afdeling een kwestie speelt die met het personeel of met de organisatie te maken heeft. De stellingen die aan de managers zijn voorgelegd zijn:

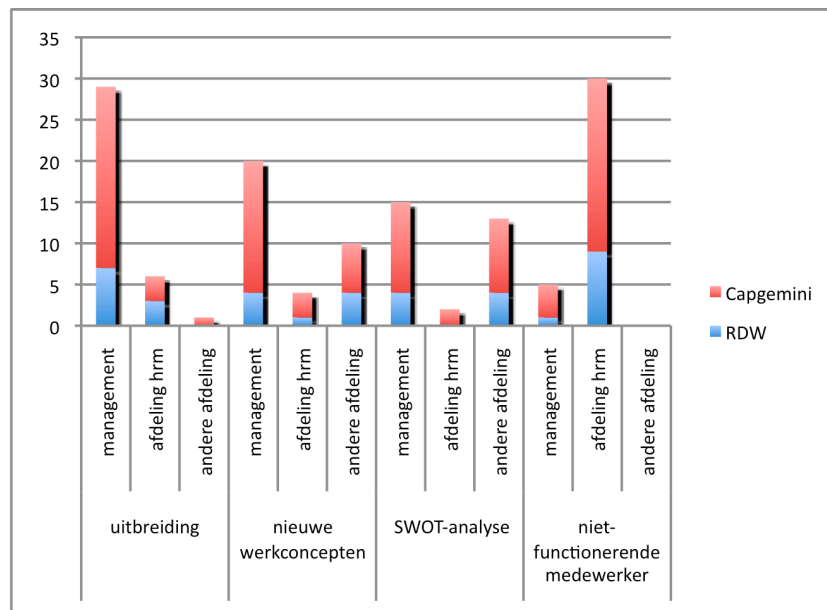
- U wilt het primaire proces verbeteren of vernieuwen
- U moet reorganiseren en gedwongen ontslagen zijn niet uitgesloten
- U heeft een talentvolle medewerker die u wilt ontwikkelen
- U heeft iemand op het oog om u op te volgen
- U wilt uw organisatie(onderdeel) uitbreiden
- U wilt aan de slag met nieuwe werkconcepten
- U heeft behoefte aan een SWOT-analyse
- U heeft een medewerker die niet functioneert

De respondenten konden zelf aangeven welke afdeling daarbij betrokken werd. De antwoorden zijn daarna verdeeld in drie antwoordcategorieën, namelijk (1) management, (2) afdeling hrm, of (3) andere (staf)afdelingen. De stellingen worden in twee grafieken weergegeven, namelijk in figuur 4.12 en in figuur 4.13.

Figuur 4.12 Vraagstukken over procesverbetering, reorganisatie en talentmanagement.



Figuur 4.13 Vraagstukken over uitbreiding, werkconcepten, analyse en personeel.



De grafieken laten zien dat het management zelf zaken oplost die te maken hebben met het uitbreiden van het organisatie(deel), de opvolging van de manager en het werken met nieuwe werkconcepten.

Bij de vraagstukken, verbeteren van het proces en het opstellen van een SWOT-analyse, zijn zowel het management als andere afdelingen betrokken.

De afdeling HRM wordt benaderd als het gaat om reorganisaties waarbij gedwongen ontslagen niet uitgesloten zijn, een niet-functionerende medewerker of het ontwikkelen van een talentvolle medewerker; de personele aangelegenheden op operationeel niveau die vertrouwelijk van aard zijn.

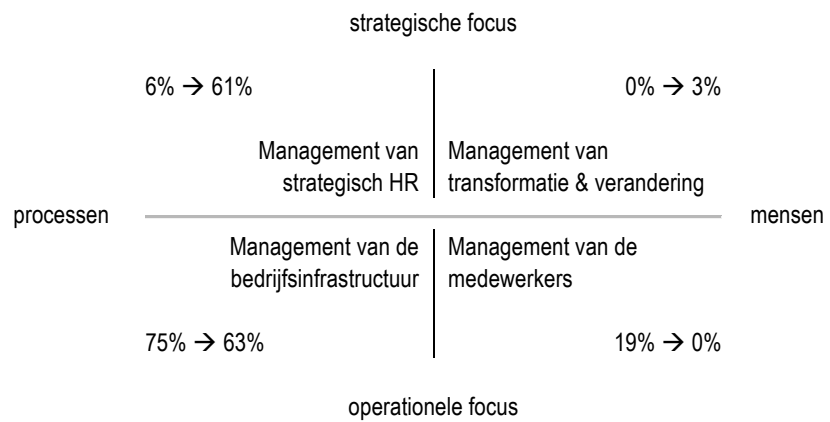
Toekomstige rol afdeling P&O/HRM

Tot slot is aan de respondenten gevraagd waar zij nu de afdeling P&O/HRM voor raadplegen en welke waarde de afdeling P&O/HRM zou moeten toevoegen. De vragen luiden als volgt: (1) heeft u overwogen om voor advies naar de afdeling P&O/HRM te gaan en zo ja, welk advies, en (2) als de afdeling P&O/HRM adviseur wil zijn bij strategische besluitvorming, welke toegevoegde waarde zij dan moet leveren (zie bijlage 3).

De antwoorden zijn gecategoriseerd in de vier kwadranten in het model van Ulrich. Het model van Ulrich is toegelicht in hoofdstuk 1.

In figuur 4.14 is weergegeven wat de huidige rol van de afdeling P&O/HRM is (IST) en waar zij zich in de toekomst op moet richten (SOLL). In het figuur wordt dat als volgt weergegeven 6% → 61%.

Figuur 4.14 Verdeling antwoorden in HR-rollen van Ulrich



Op dit moment ligt voor de respondenten de rol van de afdeling P&O/HRM vooral bij management van de bedrijfsinfrastructuur (75%). Een klein deel (6%) ziet een rol voor de afdeling P&O/HRM op het terrein van strategisch HR.

De respondenten geven aan dat zij de rol van de afdeling P&O/HRM in de toekomst zien verschuiven in de richting van management van strategisch HR (61%).

In hoofdstuk 5 zullen de hypothese en de probleemstelling beantwoord, gevolgd door de discussie en aanbevelingen.

5 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt weergegeven wat de probleemstelling was en hoe die is onderzocht. Vervolgens worden de hypothesen beantwoord en wordt de onderzoeksvraag beantwoord. Daarna wordt aangegeven wat de resultaten betekenen en hoe die zich verhouden met eerder onderzoek. Tot slot wordt ingegaan op de sterkten en beperkingen van dit onderzoek en suggesties voor de toekomst gedaan.

5.1 Beantwoorden van de hypothesen

Het nemen van strategische besluiten wordt gekenmerkt door complexiteit, onzekerheid en een gebrek aan informatie. Om de complexiteit te beheersen, het gebrek aan informatie te verkleinen en onzekerheid te verminderen, raadplegen managers anderen voordat zij een besluit nemen. Managers gaan voor het verzamelen van informatie (Chua, Ingram & Morris 2008) en voor het verkrijgen van advies (Arendt et al 2005) te rade bij hun sociaal netwerk.

Er is een aantal factoren, dat meespeelt bij de keuze waarom een manager een adviseur raadpleegt en het advies opvolgt. Deze factoren hebben te maken met de deskundigheid (kennis en ervaring) van de adviseur, de complexiteit van het vraagstuk, de lengte van de relatie en de inter-persoonlijke verhouding tussen manager en adviseur.

De inter-persoonlijke verhouding is te onderscheiden in *weak ties* en *strong ties*. De sterkte van de band is een combinatie van (1) de tijd die men doorbrengt met elkaar, (2) vertrouwen, (3) emotionele steun en (4) wederkerigheid. Via de *weak ties* krijgt een manager nieuwe inzichten, nieuwe informatie en innovatieve ideeën; via de *strong ties* krijgt hij hulp en ondersteuning.

Voor het nemen van een strategisch besluit is de verwachting dat managers overwegend personen raadplegen waarmee ze zwakke banden onderhouden en die in hun sociale netwerk zitten. Soms raadplegen ze personen waarmee ze sterke banden hebben en waar ze mee samenwerken. De manager heeft vooral behoefte aan nieuwe informatie, en soms aan steun of hulp.

Op basis van de literatuurstudie zijn hypothesen geformuleerd en is de vragenlijst opgesteld. Via een link kwamen de managers terecht bij een online vragenlijst. De vragenlijst bestond zowel uit open als gesloten vragen. De resultaten hiervan zijn in hoofdstuk vier gepresenteerd en de hypothesen zijn onderzocht.

Strategische besluitvorming

Hypothese 1: De manager raadpleegt bij het nemen van strategische besluiten meerdere personen.

Strategische besluiten worden gekenmerkt door complexiteit, een grote mate van onzekerheid en een gebrek aan beschikbare informatie. Voor het nemen van een strategisch besluit wordt het proces van besluitvorming doorlopen. Dit bestaat uit verschillende fasen en elke fase vraagt om andere deskundigheid en advies. Bij elke fase kan de manager personen raadplegen die voor de oplossing van het vraagstuk en het verkrijgen van draagvlak van belang zijn.

In de data-analyse is naar voren gekomen dat er gemiddeld 4,2 personen geraadpleegd worden door de respondenten. Het raadplegen van 3, 4 of 5 personen komt het meest voor.

De conclusie kan worden getrokken dat de manager meerdere personen raadpleegt bij het nemen van besluiten.

Er is getoetst of de jongere managers meer personen raadplegen dan de oudere manager. Uit de significantietoets blijkt dat er geen significant verschil is.

Hypothese 2: De manager raadpleegt overwegend personen die hij incidenteel ziet.

Bij het nemen van strategische besluiten heeft de manager informatie nodig. Vooral als de dynamiek in de omgeving toeneemt, hebben managers informatie en gegevens uit de omgeving nodig. Die informatie is afkomstig van personen waarmee een zwakke band onderhouden wordt, want zwakke banden zorgen ervoor dat mensen toegang hebben tot informatie of bronnen buiten hun eigen kring. Deze informatie is bij de manager niet bekend en levert daarom nieuwe informatie, inzichten en ideeën op, waardoor de onzekerheid over de toekomst van de organisatie verkleind wordt.

Een zwakke band betekent dat de manager de persoon incidenteel ziet of af en toe spreekt; in dit onderzoek hoogstens eens per maand.

In de data-analyse is naar voren gekomen dat het merendeel van de respondenten de personen die hij raadpleegt meerdere keren per week tot minstens eens per 2 weken spreekt (85%).

De conclusie kan worden getrokken dat de manager overwegend personen raadpleegt die hij regelmatig tot vaak ziet.

Hypothese 3: De manager raadpleegt personen uit zijn sociale netwerk om nieuwe informatie en nieuwe inzichten.

Personen waarmee de manager een zwakke band onderhoudt zijn afkomstig uit zijn sociale netwerk. Dat kunnen oud-studiegenoten zijn of personen die ze in managementverenigingen of businessclubs ontmoeten. Deze personen hebben een vergelijkbare achtergrond en kunnen te maken hebben met vergelijkbare vraagstukken en problemen als de manager.

De personen die geraadpleegd worden, worden benaderd om verschillende redenen. Het 'bieden van overzicht/de helicopterview', het 'oog hebben voor toekomstige ontwikkelingen' en het 'oog hebben voor de menselijke maat' leveren voor de manager nieuwe informatie en nieuwe inzichten op.

In de data-analyse komt naar voren dat het advies van 2 op de 10 personen gewaardeerd wordt vanwege het bieden van overzicht/de helicopterview en het oog hebben voor toekomstige ontwikkelingen. Voor het bieden van overzicht/de helicopterview worden geen personen benaderd die in het sociale netwerk van de manager zitten. Voor het oog hebben voor toekomstige ontwikkelingen wordt in een enkele situatie een persoon benaderd die in het sociale netwerk van de manager zit.

Personen afkomstig uit een sociaal netwerk komen bijna niet voor (5%) in de beschikbare data.

De conclusie kan worden getrokken dat bijna geen enkele respondent personen uit hun sociale netwerk raadpleegt om nieuwe informatie en nieuwe inzichten te krijgen.

Hypothese 4: De manager raadpleegt personen op het werk voor hulp en ondersteuning.

Het nemen van een strategisch besluit is omgeven door onzekerheid, zoals onzekerheid over de toekomst van de organisatie. Bij de manager speelt onzekerheid over het te nemen besluit een rol. Als de manager onzeker is over een te nemen besluit zal hij dat willen bespreken met iemand die hij vertrouwt. Dat zijn veelal personen waarmee hij een sterke band onderhoudt en die zorgen voor hulp en ondersteuning.

Van een sterke band is sprake, als de relatie wederkerig is en men veel tijd met elkaar door brengt. Daarom is de verwachting dat managers collega's zullen vragen om raad. Collega's kunnen elkaar over en weer helpen en ondersteunen en men brengt veel tijd met elkaar door. Collega's kennen de organisatie en de situatie waarin de manager opereert.

De personen die geraadpleegd worden, worden benaderd om verschillende redenen. Het 'overeenkomen van elkaars denkbeelden', 'de ander wijzen op gevolgen en effecten voor het organisatie(deel)' of het 'vertegenwoordigen van de informele macht' leveren voor de manager hulp en ondersteuning op.

In de data-analyse is naar voren gekomen dat het advies van ruim eenderde van de personen gewaardeerd wordt vanwege het 'overeenkomen van elkaars denkbeelden' en het 'wijzen op de gevolgen en effecten voor het organisatiedeel'. Het 'wijzen op de

gevolgen en effecten voor de organisatie(deel)' komt vaak voor en is afkomstig van personen op het werk. Het 'overeenkomen van elkaars denkbeelden' is vaker afkomstig van personen in de privé-gerelateerde relaties.

De conclusie kan worden getrokken dat de manager personen raadpleegt op het werk voor hulp en ondersteuning.

Er is onderzocht of de waardering van het advies evenredig verdeeld was over de werkgerelateerde en de privé-gerelateerde relaties. Geconcludeerd kan worden dat er een significant verschil is in de waardering van het advies in de werk- en privé-gerelateerde relaties en dan met name bij 'oog hebben voor de menselijke maat'.

Adviesrelatie en kenmerken van de adviseur

Uit de literatuur komt naar voren dat er een aantal factoren is dat meespeelt bij de keuze waarom een manager een adviseur raadpleegt en het advies opvolgt. Deze liggen op het gebied van de adviseur en bij de interactie tussen manager en adviseur.

Op het niveau van de adviseur is deskundigheid (kennis en ervaring) over het onderwerp belangrijk en persoonsgebonden factoren zoals een hogere leeftijd, opleiding, levenservaring en wijsheid dan de manager. Dit komt in de hypothesen 5 en 6 aan de orde.

Bij de interactie tussen manager en adviseur speelt de afstand in opvattingen, de interpersoonlijke verhouding, de frequentie van het contact en de lengte van de verhouding een rol. Dit komt in de hypothesen 7 en 8 aan bod.

Hypothese 5: De manager vraagt de ander om raad vanwege zijn deskundigheid.

Er is een aantal factoren dat meespeelt bij de keuze waarom een manager een adviseur raadpleegt en het advies opvolgt. Bij de keuze voor een adviseur is de deskundigheid (kennis en ervaring) van de adviseur over het onderwerp belangrijk.

In de data-analyse komt naar voren dat respondenten in 16% van de gevallen de ander om raad vragen vanwege zijn ervaring.

De conclusie kan worden getrokken dat de manager personen niet raadpleegt vanwege zijn deskundigheid.

Hypothese 6: De manager is jonger dan degene die geraadpleegd wordt.

De keuze voor een adviseur is ook afhankelijk van persoonsgebonden factoren van de adviseur. Hierbij kan gedacht worden aan levenservaring, wijsheid en een hogere leeftijd dan de manager. De aanname is dat meer levenservaring en wijsheid samenhangen met een hogere leeftijd. De respondent zal niet altijd weten wat de leeftijd is van degene die hij raadpleegt, maar wel of de ander jonger, even oud of ouder is dan hijzelf.

In de data-analyse is naar voren gekomen dat 38% van degenen die geraadpleegd worden ouder is dan de respondent.

De conclusie kan worden getrokken dat de manager niet jonger is dan degene die hij raadpleegt, maar even oud of ouder.

Hypothese 7: De manager spreekt degene die hij raadpleegt vaak.

Een advies wordt gegeven om de ander te helpen bij het nemen van een besluit. Een advies wordt eerder overgenomen als men elkaar vaak spreekt.

In de data-analyse komt naar voren dat het merendeel van de respondenten de personen die hij raadpleegt meerdere keren per week tot minstens eens per 2 weken spreekt (85%).

De conclusie kan worden getrokken dat de manager degene die hij raadpleegt vaak ziet.

Hypothese 8: De manager kent degene die hij raadpleegt lang.

Bij de interactie tussen manager en adviseur speelt ook de lengte van de verhouding een belangrijke rol. Het advies wordt eerder overgenomen als men elkaar lang kent.

In de data-analyse is naar voren gekomen dat de respondent zowel personen raadpleegt die hij maximaal 3 jaar kent (55%) als personen die hij 4 jaar of langer jaar kent (45%).

De conclusie kan worden getrokken dat de manager degene die hij raadpleegt niet lang kent.

Voor de vragen naar de frequentie van het contact en de lengte van de verhouding is een chikwadraattoets uitgevoerd. Geconcludeerd kan worden dat er geen verband is tussen de duur van de relatie en de frequentie van het contact. De manager spreekt de ander minstens eens per 2 weken ongeacht het aantal jaren dat men elkaar kent.

HR-professional

Tot slot is ingegaan op de rol van de HR-professional. Het gaat hier om een kleine groep van 16 personen. De conclusies moeten dan ook geplaatst worden in het verkennende karakter van deze masterthesis.

Hypothese 9: De manager vraagt de HR-professional om raad vanwege zijn deskundigheid.

Uit de literatuur komt naar voren dat de HR-professional in het formele adviessysteem van een organisatie zit. Hij zal geraadpleegd worden bij formele procedures en processen, zoals bij het functioneren en beoordelen van medewerkers, werving &

selectie, ontwikkelen van medewerkers en ontslag. Dit zijn veelal besluiten op operationeel niveau.

Anderzijds gaat het om vertrouwelijke informatie, zoals het niet-functioneren of ontslag van een medewerker. Het bespreken van vertrouwelijke of gevoelige kwesties zal de manager doen met mensen die hij vaak spreekt.

De respondent heeft de mogelijkheid om bij de waardering voor het advies van de HR-professional zowel de algehele deskundigheid (kennis en ervaring) aan te geven als de mogelijkheid 'oog voor de menselijke maat'.

In de data-analyse komt naar voren dat 4 HR-professionals benaderd worden vanwege hun ervaring en 3 vanwege 'oog voor de menselijke maat', samen 44%.

De conclusie kan worden getrokken dat de HR-professional niet om raad gevraagd wordt vanwege zijn deskundigheid.

Om in het informele adviessysteem te komen en geraadpleegd te worden bij strategische besluiten kan de HR-professional kiezen voor twee invalshoeken; (1) word de steun en toeverlaat van de manager, spreek hem dagelijks en bespreek gevoelige of vertrouwelijke zaken, of (2) word expert en houd afstand, spreek hem incidenteel en verstrek nieuwe informatie en inzichten over het vakgebied mens en arbeid binnen organisaties.

In de data-analyse komt naar dat het advies over 'consequenties voor het organisatie-(deel)' en het 'overeenkomen van denkbeelden' in 31% door de respondenten wordt gewaardeerd; het 'bieden van inzicht/helikopterview' en 'toekomstige ontwikkelingen' levert 19% waardering van de respondenten op.

De conclusie kan worden getrokken dat de HR-professional beter de steun en toeverlaat van de manager kan worden, dan het bewaren van afstand en expert worden op het vakgebied van mens en arbeid binnen organisaties.

Er komt naar voren dat er een significant verschil is in de waardering van het advies in de werk- en privé-gerelateerde relaties en dan met name bij 'oog hebben voor de menselijke maat'. Respondenten gaan voor advies omtrent 'oog hebben voor de menselijke maat' vaker naar personen met wie ze een privé-relatie hebben dan naar personen met een werkrelatie.

5.2 Beantwoording onderzoeksvraag

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat lijn en staf samenwerken bij vraagstukken met een operationele focus en niet bij vraagstukken met een strategische focus. De vraag was als de manager advies of informatie wil over strategische vraagstukken, wie raadpleegt hij dan?

De centrale onderzoeksvraag is als volgt omschreven:

Welke personen worden door managers geraadpleegd bij strategische besluitvorming, wat typeert hun relatie en waarom worden zij wel en anderen niet geraadpleegd?

In deze masterthesis is getracht door middel van een netwerkanalyse een antwoord te geven op deze vraag. Het aantal respondenten is niet representatief om over de hele populatie managers uitspraken te kunnen doen. Wel levert het inzicht op over de feitelijke relatie tussen de manager en degene die hij raadpleegt.

In de data-analyse is aangetoond dat managers bij het nemen van een strategisch besluit meerdere personen raadplegen. Het zijn overwegend leidinggevenden en (oud)-collega's die geraadpleegd worden en niet de adviseurs of personen uit het sociale netwerk. De managers zien de personen die zij raadplegen vaak en zij kennen elkaar overwegend maximaal 3 jaar. Hun advies wordt het meest gewaardeerd, vanwege hun hulp en ondersteuning bij 'de ander wijst me op de gevolgen en effecten voor het organisatie(deel)deskundigheid'.

De conclusie kan worden getrokken dat managers vooral collega-managers raadplegen met wie ze een sterke band hebben, en die geraadpleegd worden vanwege hun advies over de consequenties die een besluit heeft voor het organisatiedeel van de manager.

5.3 Verklaringen

Hierna wordt een aantal verklaringen gegeven bij de bevindingen en conclusies in deze masterthesis.

Raadplegen van anderen

Aan de respondenten is gevraagd welke personen zij raadplegen bij het nemen van een strategisch besluit. Er werd verwacht dat jongere managers (tot 45 jaar) meer personen (4 of meer) zouden raadplegen dan oudere managers (45 jaar of ouder). Immers jongere managers hebben minder ervaring dan oudere managers en zullen over het algemeen meer raad kunnen gebruiken.

Er is getoetst of de jongere manager meer personen raadpleegt dan de oudere manager. Uit de significantietoets blijkt dat er geen verband is. Jongere managers raadplegen niet meer personen dan oudere managers.

Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat oudere managers weten wat strategische besluiten omvatten en daardoor onderkennen dat ze anderen moeten inschakelen voor ondersteuning en deskundigheid. Bij jongere managers is de kans groter dat zij tijdens een managementopleiding deelgenomen hebben aan een managementgame en daarmee kennis hebben opgedaan om strategische vraagstukken op te lossen.

Omgaan met onzekerheid

In hoofdstuk 2 is geconstateerd dat er een tegenstelling lijkt te zijn tussen hypothese 2 en hypothese 7. In hypothese 2 wordt gesteld: de manager raadpleegt personen die hij incidenteel ziet; en in hypothese 7: de manager spreekt degene die hij raadpleegd vaak. Bij hypothese 2 is sprake van het verkrijgen van nieuwe informatie en bij hypothese 7 is de invalshoek het overnemen van het advies.

Bij het oplossen van een complex probleem is veel informatie nodig. Op basis van de literatuur is geconcludeerd dat managers bij het nemen van een strategisch besluit vooral behoefte hebben aan nieuwe informatie en nieuwe inzichten. De beschikbare informatie kent de manager al, want die heeft hij al van zijn leidinggevend en collega's gehoord. Voor het ontwikkelen van alternatieve oplossingen heeft hij nieuwe informatie en innovatieve ideeën nodig. Die informatie is afkomstig van personen uit het sociale netwerk met wie hij een zwakke band heeft en die hij incidenteel ziet. Daarom moet de manager contacten onderhouden met mensen buiten de organisatie.

In de data-analyse komt echter naar voren dat managers vooral personen raadplegen van het werk met wie ze een sterke band hebben.

Strategische besluiten worden ook gekenmerkt door een bepaalde mate van onzekerheid. Onzekerheid over de toekomst en over de koers van de organisatie. Om een goed besluit te kunnen nemen, heb je aanvullende en nieuwe informatie nodig. De onzekerheid draagt ertoe bij dat de manager naar personen gaat waar hij zich veilig voelt en die hij vertrouwt.

Het gevolg hiervan kan zijn dat strategische besluiten genomen worden op basis van bestaande informatie, bekende oplossingsrichtingen en het vermijden van risico's. De oplossing is vaak 'meer van hetzelfde' en het volgen van reeds betreden paden, waardoor de kans op succes afneemt.

Mizruchi & Brewster Stearns (2001) hebben onderzocht hoe mensen omgaan met onzekerheid bij het nemen van besluiten en hoe het sociale netwerk hierbij wordt gebruikt. Bij de bank komen klanten vragen om leningen, hypotheek, kredieten, etc. Een bankmedewerker moet een dergelijke aanvraag goed- of afkeuren. Dit doet hij door het verzamelen van informatie over de klant en zijn kredietwaardigheid en door een intern goedkeuringssysteem.

Een bankmedewerker weet niet zeker of de klant het geld kan terugbetalen en heeft te maken met onzekerheid. Hij gaat hiermee om door gebruik te maken van zijn sociale netwerk. Voor het verzamelen van informatie heeft hij een informatienetwerk, voor het verkrijgen van interne goedkeuring een goedkeuringsnetwerk. Hoe groter de onzekerheid, des te eerder gaat de bankmedewerker naar collega's met wie hij nauwe banden onderhoudt.

Mizruchi & Brewster Stearns (2001) geven aan dat hier sprake is van een paradox. Om

een goede afweging te maken om de aanvraag goed- of af te keuren, heb je nieuwe informatie nodig en dat krijg je van mensen die je af en toe spreekt of ziet. Een grote mate van onzekerheid creëert de voorwaarden om naar collega's te gaan waar je vaak naar toe gaat en die je goed kent. De kans op succes wordt dan kleiner.

Externe adviseurs

Een andere bevinding is dat externe adviseurs niet geraadpleegd worden door de respondenten. Dit is opvallend, omdat menig adviesbureau wordt ingehuurd om onderzoek te verrichten en advies uit te brengen aan het management. Kieser & Wellstein (2008) constateerden dat er in de laatste 12 jaren een verdrievoudiging van het aantal managementadviezen is geweest.

Een verklaring kan zijn dat externe adviseurs gezien worden als (oud-)collega. Een andere mogelijkheid is dat de respondenten in dit onderzoek niet in de positie zijn om adviesbureaus in te huren.

HR-professional

Adviseurs worden niet door managers geraadpleegd bij het nemen van een strategisch besluit. Bij HR-professionals speelt ook nog dat respondenten voor advies omtrent 'oog voor de menselijke maat' eerder naar iemand uit hun privé-leven gaan dan naar de HR-professional.

Als HR zich wil ontwikkelen als business partner, is de rol van expert meer voor de hand liggend dan de rol van steun en toeverlaat. In de praktijk hebben HR-professionals meerdere managers die zij adviseren en ondersteunen. Het ontbreekt hen aan tijd om de rol van steun en toeverlaat op zich te nemen.

In de data-analyse komt naar voren dat de HR-professional beter de steun en toeverlaat van de manager kan worden, dan het bewaren van afstand en expert worden op het vakgebied van mens en arbeid binnen organisaties. Dit staat haaks op de wens van de HR-professionals zelf om zich te ontwikkelen als business partner. Het geeft wel aan waar de behoefte van de manager ligt.

Hanneke van Helvoirt (2006) komt tot dezelfde slotsom. Zij heeft aan managers en HR-medewerkers gevraagd welke HR-competentie zij het belangrijkste vinden. Beiden vinden de levering van traditionele en operationele HR-activiteiten het belangrijkste. Op de tweede plaats staat bij het management de persoonlijke geloofwaardigheid en het onderhouden van effectieve relaties. Op de laatste plaats staat de strategische bijdrage en betrokkenheid bij strategische besluitvorming. Bij de HR-medewerkers staat strategische bijdrage en betrokkenheid bij strategische besluitvorming op de tweede plaats.

De HR-professional wil wel strategisch partner worden, maar de managers leggen de prioriteit bij andere competenties. Als de afdeling HRM zich wil ontwikkelen tot business

partner, moeten de HR-adviseurs kunnen schakelen van de korte naar de lange termijn en sociale relaties kunnen bouwen en onderhouden.

5.3 Reflectie en aanbevelingen

Zoals reeds vermeld is dit een verkennend onderzoek geweest naar de feitelijke relatie tussen de manager en de adviseur met behulp van een netwerkanalyse. Dit is wel ten koste gegaan van de representativiteit, waardoor het niet mogelijk is generalisaties te doen. Met name bij Capgemini was de respons laag. Dit kan verbeterd worden door niet rondom een vakantieperiode de vragenlijst uit te zetten.

Het onderzoek heeft wel een paar interessante inzichten opgeleverd. Zo had ik verwacht dat managers gebruik zouden maken van hun 'old boys' netwerk. Managers spreken immers regelmatig mensen 'buiten de deur' van de organisatie. Uit dit onderzoek komt een ander beeld naar voren. Managers raadplegen vooral hun collega-managers. Dit kan betekenen dat ik een andere groep managers heb benaderd dan degenen die gebruikmaken van hun netwerk. Inzicht in de positie van de manager is van belang. Ik heb in de vragenlijst een vraag opgenomen over de positie van de respondent, maar die is door de respondenten anders geïnterpreteerd dan ik had bedoeld. Zodoende weet ik niet bij welk managementniveau de respondenten horen.

In de vragenlijst is een vraag opgenomen over de relatie tussen respondent en degene die hij raadpleegt. Alle antwoordcategorieën hebben in eerste instantie betrekking op mensen waarmee een sterke verbinding is. Daarin zou ook de mogelijkheid moeten zijn mensen te benoemen waarmee een zwakke verbinding is. Hierbij moet wel bedacht worden dat respondenten in eerste instantie alleen de open vraag kregen wie zij over het algemeen raadplegen bij het nemen van een strategisch advies.

Bij deze verkenning is bewust geen verdere definiëring van het begrip strategisch advies gegeven, want dit is een algemeen bekend begrip bij managers. Bij een vervolgonderzoek kan naast de open vraag ook een aantal situaties voorgelegd worden met als vraag wie daarvoor geraadpleegd zou worden.

Aanbevelingen

Voor de twee belangrijkste actoren in mijn onderzoek, namelijk de manager en de HR-professional, heb ik nog een (ongevraagde) raad.

Manager

Het nemen van een strategisch besluit is lastig, complex en onzeker. Behalve het raadplegen van de collega-manager is het waardevol om buiten de bekende kring te treden en op zoek te gaan naar andere invalshoeken en informatie. Praat met mensen uit

andere sectoren en beroepsgroepen, ga naar een congres die schijnbaar niets met het vraagstuk te maken heeft en een proces voor nieuwe ideeën en invalshoeken op gang brengt. Kortom, neem eens een andere route om het vraagstuk op te lossen, want het denken wat tot een probleem heeft geleid, zal nooit de oplossing van dat probleem bieden.

HR-professional

Als de HR-professional degene wil zijn die door het management benaderd wordt om te komen tot nieuwe informatie en andere inzichten, dan moet de afstand tot datzelfde management vergroot worden.

De huidige situatie is dat de afdeling P&O/HRM enerzijds te weinig steun en toeverlaat is voor de manager en anderzijds te weinig expertise heeft om hem van nieuwe informatie en ideeën te voorzien. Door afstand te nemen en deskundige te zijn op het vakgebied mens en arbeid binnen de organisatie, kan hij het management voorzien van nieuwe informatie en innovatieve ideeën. Ontwikkel vooral de organisatiekant van het vakgebied mens en arbeid.

Literatuurlijst

Arendt, L.A., R.L. Priem & H.A. Ndofo (2005). A CEO-Adviser Model of Strategic Decision Making. *Journal of Management*, 31, 680-699.

Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont: Thomson Wadsworth

Barry, D. & H. Hansen (red) (2008). *The Sage Handbook of New Approaches in Management and Organization*. Los Angeles: SAGE

Bethlehem, J. (2010). *Foutenbronnen bij statistisch onderzoek*. Reeks Statistische Methoden. Den Haag/Heerlen: CBS

Bonaccio, S. & R.S. Dalal (2006). Advice taking and decision-making: An integrative literature review, and implications for the organizational sciences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, August, 127-151.

Borgert, S. (2006). *To share or not to share. The effect of HR shared services on the roles of HR*. Masterthesis Universiteit van Tilburg.

Boselie, P. (2007). HR Professional als Business Partner? *Tijdschrift voor HRM*, 10, 3, 34-51.

Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum & Comp. B.V.

Bruijn, J.A. de & E.F. ten Heuvelhof (2007). *Management in netwerken: over veranderen in een multi-actorcontext*. Den Haag: Lemma.

Bruggeman, J. (2008). *Social Networks. An introduction*. New York: Routledge.

Capgemini, informatie via de website <http://www.nl.capgemini.com/> geraadpleegd op 10 april 2010

Chua, R.Y.J., P. Ingram & M.W. Morris (2008). From the Head and the Heart: Locating Cognition- and Affect-based Trust in Managers' Professional Networks. *Academy of Management Journal*, 51, 436-452.

Cross, R. & A. Parker (2004). *The Hidden Power of Social Networks. Understanding how work really gets done in organizations*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.

Granovetter, M. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Sociological Review*, 78, 1360-1380.

Granovetter, M. (1983) The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. *Sociological Theory*, 1, 201-233.

Helvoirt, H. van (2006). *Welke HR-competenties achten medewerkers, lijnmanagers, de HR-afdeling zelf en werknemers met veel en weinig werkervaring van belang? Een multi-actor studie*. Masterthesis Universiteit van Tilburg.

Hodgkinson, G.P. & W.H. Starbuck (2008). *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making*. Oxford: Oxford University Press

Keuning, D. & D.J. Eppink (1996). *Management & Organisatie. Theorie en Toepassing*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV, Stenfert Kroese 6^e druk

Kieser, A. & B. Wellstein (2008). Do Activities of Consultants Affect Decision Making? In G.P. Hodgkinson & W.H. Starbuck (red.), *The Oxford Handbook of Organizational Decision Making* (pp. 495-516). Oxford: Oxford University Press

Krackhardt, D. & J. Hanson (1993). Informal networks: the company. *Harvard Business Review*, July-August, 104-111.

Lievens, F. (2007). *Handboek Human Resource Management. Back to basics*. Den Haag: Academic Service.

Noorderhaven, N. G. (1995). *Strategic Decision Making*. Wokingham: Addison-Wesley Publishing Company.

Mintzberg, H. (1992). *Organisatiestructuren*. Schoonhoven: Academic Service.

Mizruchi, M.S. & L. Brewster Stearns (2001). Getting Deals Done: The Use of Social Networks in Bank Decision-Making. *American Sociological Review*, 66, 647-671.

RDW, informatie van de website <http://www.rdw.nl/nl/overrdw/> geraadpleegd op 10 april 2010

Rijken van Olst, H. (1968a). *Inleiding tot de Statistiek. Deel I*. Assen: Van Gorcum & Comp. N.V.

Rijken van Olst, H. (1968b). *Inleiding tot de Statistiek. Deel III*. Assen: Van Gorcum & Comp. N.V.

Sanders, K. (2001). Informele netwerken binnen arbeidsorganisaties. In J.C. Vrooman (red.), *Netwerken en Sociaal Kapitaal*. Actualiteitencolleges van de Nederlandse Sociologische Vereniging (pp. 43-62). Amsterdam: SISWO/NSV-reeks

Schein, E.H. (1999). *Procesadvisering; over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.

Sels, L. & S. De Winne (2005). *HRM in breedbeeld: een toetsing van retoriek aan realiteit*. Leuven: Acco.

Snijders, T.A.B. (2001). Methoden van netwerkanalyse. In J.C. Vrooman (red.), *Netwerken en Sociaal Kapitaal*. Actualiteitencolleges van de Nederlandse Sociologische Vereniging (pp. 23-42). Amsterdam: SISWO/NSV-reeks

Bijlage 1

Geachte manager,

U neemt besluiten die van invloed zijn of kunnen zijn op de hele of een groot deel van de organisatie. Deze besluiten neemt u meestal niet alleen. Daarvoor raadpleegt u anderen, bijvoorbeeld een collega, een vriend(in) of uw levenspartner. Ik doe onderzoek naar de vraag door wie managers zich laten adviseren en heb van (naam van u of de commandant) uw e-mailadres gekregen om u hiervoor te benaderen.

Mijn naam is Erika Lunsche en ik voer dit onderzoek uit in het kader van mijn masterscriptie Arbeid, Organisatie en Management bij de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het onderzoek vindt plaats door middel van een online vragenlijst. Het beantwoorden van de vragen neemt ongeveer 15 minuten van uw tijd in beslag.

De ingevulde gegevens worden strikt vertrouwelijk en anoniem behandeld. U ontvangt de samenvatting van het onderzoek. Als u het volledige onderzoek wilt ontvangen, kunt u dat aangeven.

Voor de betrouwbaarheid van het onderzoek heb ik een hoge respons nodig. Ik hoop dat u meedoet aan dit onderzoek.

Door op onderstaande link te klikken komt u bij de vragenlijst:
(Hier staat dan de link)

Heeft u nog vragen, bel of mail me dan gerust.

Alvast hartelijk dank voor uw medewerking,
Erika Lunsche

Vragenlijst

In de vragenlijst wordt gewerkt met de initialen van de personen. De initialen zijn bedoeld voor uw gemak, zodat u weet welke persoon bedoeld wordt. Voor het onderzoek heeft het geen betekenis en bij de analyse worden de initialen verwijderd.

In uw functie neemt u besluiten die van invloed zijn of kunnen zijn op de gehele organisatie, of het organisatieonderdeel waarvoor u verantwoordelijk bent.

Stel dat u zo'n strategisch besluit moet nemen, aan wie vraagt u over het algemeen advies bij de besluitvorming? (Geef maximaal de 8 belangrijkste personen aan)

Hierna wordt over de aangegeven personen de volgende vragen gesteld:

Kunt u over deze personen de volgende vragen beantwoorden?

vraag 1: wat is uw relatie tot deze persoon?

1. leidinggevende
2. (oud-)collega
3. interne adviseur
4. externe adviseur
5. vriend / vriendin
6. familielid
7. levenspartner
8. anders, namelijk

vraag 2: kunt u aangeven hoe vaak u deze persoon spreekt?

1. meerdere keren per week
2. minstens eens per week
3. minstens eens per 2 weken
4. minstens eens per maand
5. minstens eens per kwartaal
6. minstens eens per half jaar
7. minstens eens per jaar

vraag 3: kunt u aangeven hoelang u de persoon kent?

1. korter dan 1 jaar
2. 1-3 jaar
3. 4-6 jaar
4. 7-9 jaar
5. 10 jaar of langer

vraag 4: kunt u aangeven of de ander ouder of jonger is dan u

1. ouder dan u
2. even oud dan u
3. jonger dan u
4. onbekend

vraag 5: als u de persoon van uw (huidige) werk kent, wat is dan de positie van deze persoon ten opzichte van uw eigen positie?

1. hoger dan uw eigen positie
2. gelijk aan uw eigen positie
3. lager dan uw eigen positie
4. niet van toepassing

vraag 6: als u de persoon niet van uw werk kent, waar kent u de persoon dan van?

1. studiegenoot/studentenvereniging
2. zakelijk netwerk (zoals rotary, lions)
3. sportvereniging
4. hobbyvereniging
5. familiekring
6. anders, namelijk

vraag 7: kunt u aangeven binnen welk functiegebied de persoon werkzaam is

1. algemeen management
2. consultancy
3. communicatie
4. facilitaire zaken / interne zaken
5. financiën
6. human resources / P&O
7. ICT/informatievoorziening
8. kwaliteitszorg
9. marketing / inkoop
10. planning & control
11. anders, namelijk

vraag 8: wat waardeert u het meest in het advies die u van de ander ontvangt

1. de ander heeft ervaring
2. de ander biedt overzicht / helicopterview
3. de ander heeft oog voor toekomstige ontwikkelingen
4. de ander heeft oog voor de menselijke maat
5. denkbeelden van de ander komen overeen met mijn eigen denkbeelden
6. de ander wijst me op de gevolgen en effecten voor het organisatie(deel)
7. de ander vertegenwoordigt de informele macht in de organisatie
8. anders, namelijk

Hierna worden een aantal situaties genoemd waar u mee te maken heeft, had of kunt krijgen.
Kunt u aangeven welke afdeling u benadert voor informatie of advies ?

U wilt het primaire proces verbeteren of vernieuwen	
U moet reorganiseren en gedwongen ontslagen zijn niet uitgesloten	
U heeft een talentvolle medewerker die u wilt ontwikkelen	
U heeft iemand op het oog om u op te volgen	
U wilt uw organisatie(onderdeel) uitbreiden	
U wilt aan de slag met nieuwe werkconcepten	
U heeft behoefte aan een SWOT-analyse	
U heeft een medewerker die niet functioneert	

Wie is de adviseur van de manager

Heeft u overwogen om aan de afdeling P&O/HRM advies te vragen?

1. ja
2. nee

Waarom?

Als de afdeling P&O/HRM adviseur wil zijn bij strategische besluitvorming, welke toegevoegde waarde moet zij dan leveren?

Tot slot nog een paar vragen over u zelf

Wat is uw functie	
Hoelang werkt u binnen de organisatie	
Wat is uw managementpositie in de organisatie	
Wat is uw leeftijd	
Wat is uw geslacht	
Wat is uw opleidingsrichting	
Binnen welk functiegebied bent u werkzaam	
Bij welke afdeling	
Als u het volledige rapport wilt ontvangen, wilt u dan uw e-mailadres vermelden	

Hartelijk dank voor het beantwoorden van de vragen.

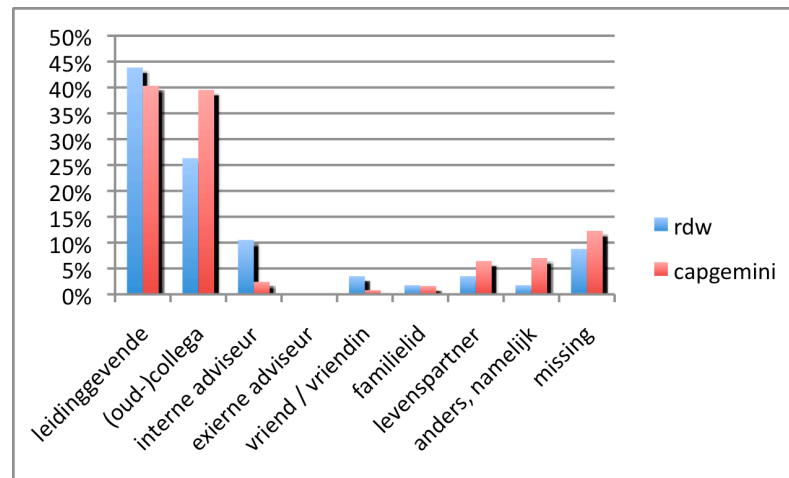
Bijlage 2

Vraag 1: wat is uw relatie tot deze persoon?

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

relatie (frequentie)	rdw	cappgemini	totaal
leidinggevende	25	50	75
(oud-)collega	15	49	64
interne adviseur	6	3	9
exierne adviseur	0	0	0
vriend / vriendin	2	1	3
familielid	1	2	3
levenspartner	2	8	10
anders, namelijk	1	4	5
missing	5	7	12

verdeling in percentages per organisatie

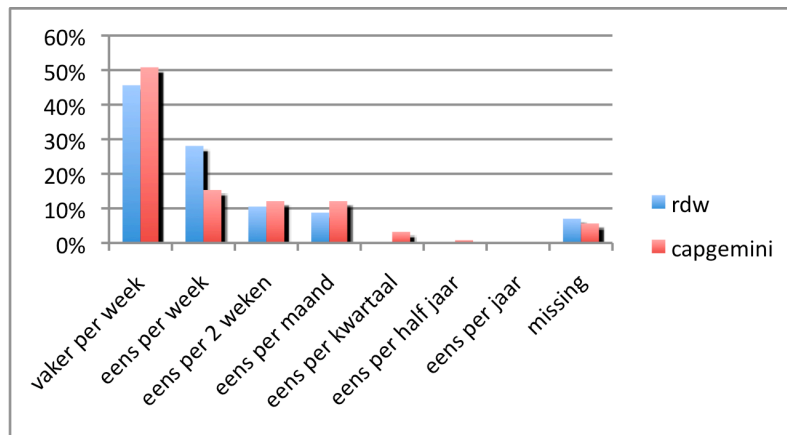


Vraag 2: kunt u aangeven hoe vaak u deze persoon spreekt?

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

frequentie contact (frequentie)	rdw	capgemini	totaal
meerdere keren per week	26	63	89
minstens eens per week	16	19	35
minstens eens per 2 weken	6	15	21
minstens eens per maand	5	15	20
minstens eens per kwartaal	0	4	4
minstens eens per half jaar	0	1	1
minstens eens per jaar	0	0	0
missing	4	7	11

verdeling in percentages per organisatie

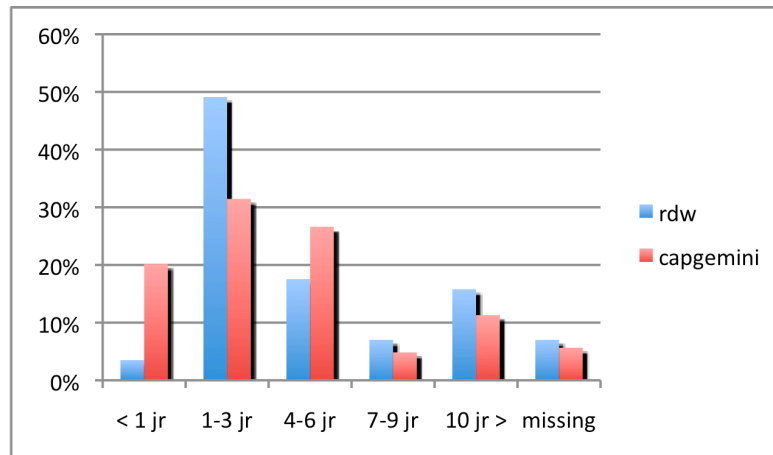


Vraag 3: kunt u aangeven hoelang u de persoon kent?

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

duur relatie (frequentie)	rdw	capgemini	totaal
korter dan 1 jaar	2	25	27
1-3 jaar	28	39	67
4-6 jaar	10	33	43
7-9 jaar	4	6	10
10 jaar of langer	9	14	23
missing	4	7	11

verdeling in percentages per organisatie

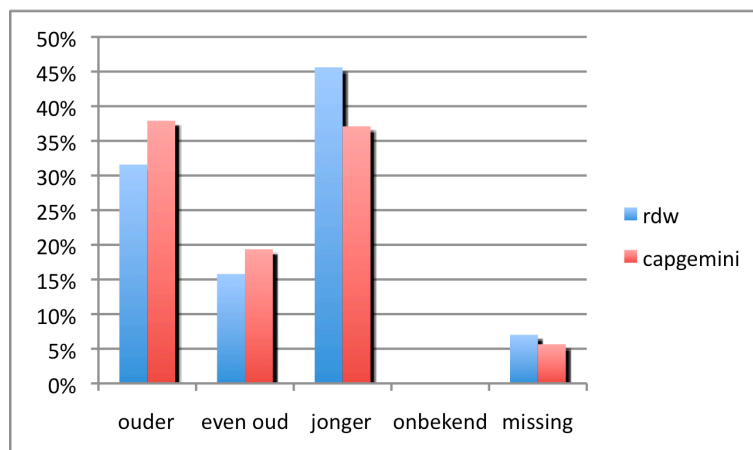


Vraag 4: kunt u aangeven of de ander ouder of jonger is dan u

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

leeftijd (frequentie)	rdw	capgemini	totaal
ouder	18	47	65
even oud	9	24	33
jonger	26	46	72
onbekend	0	0	0
missing	4	7	11

verdeling in percentages per organisatie

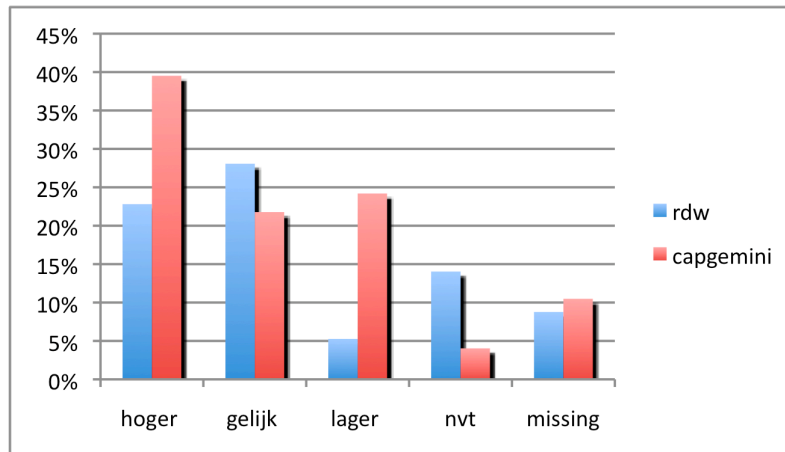


Vraag 5: als u de persoon van uw (huidige) werk kent, wat is dan de positie van deze persoon ten opzichte van uw eigen positie?

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

positie (frequentie)	rdw	cappgemini	totaal
hoger dan eigen positie	13	49	62
gelijk aan eigen positie	16	27	43
lager dan eigen positie	3	30	33
niet van toepassing	8	5	13
missing	5	13	18

verdeling in percentages per organisatie

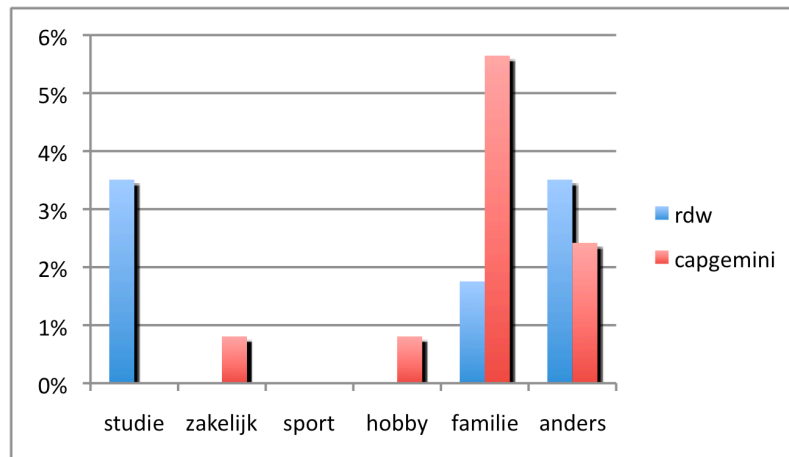


vraag 6: als u de persoon niet van uw werk kent, waar kent u de persoon dan van?

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

netwerk (frequentie)	rdw	cappgemini	totaal
studiegenoot / studentenvereniging	2	0	2
zakelijk netwerk	0	1	1
sportvereniging	0	0	0
hobbyvereniging	0	1	1
familiekring	1	7	8
anders, namelijk	2	3	5
missing (dan relatie via werk)	52	112	164

verdeling in percentages per organisatie

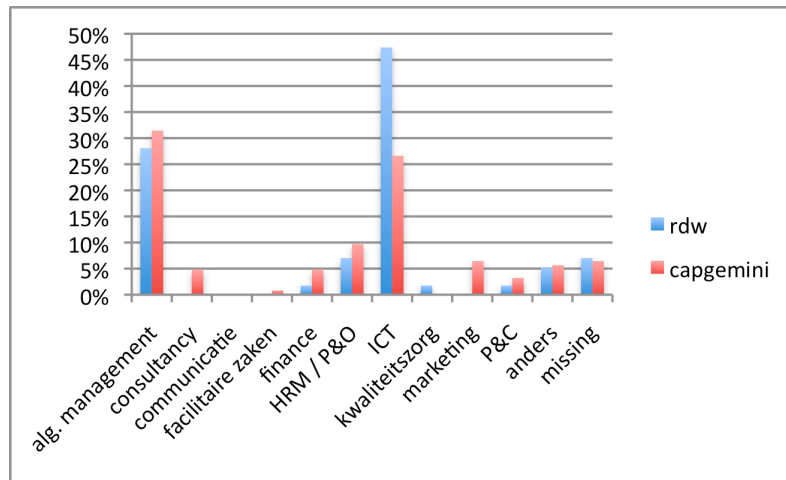


vraag 7: kunt u aangeven binnen welk functiegebied de persoon werkzaam is

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

functiegebied (frequentie)	rdw	cappgemini	totaal
algemeen management	16	39	55
consultancy	0	6	6
communicatie	0	0	0
facilitaire zaken / interne zaken	0	1	1
finance	1	6	7
human resources / P&O	4	12	16
ICT / informatievoorziening	27	33	60
kwaliteitszorg	1	0	1
marketing / inkoop / verkoop	0	8	8
planning & control	1	4	5
anders, namelijk	3	7	10
missing	4	8	12

verdeling in percentages per organisatie

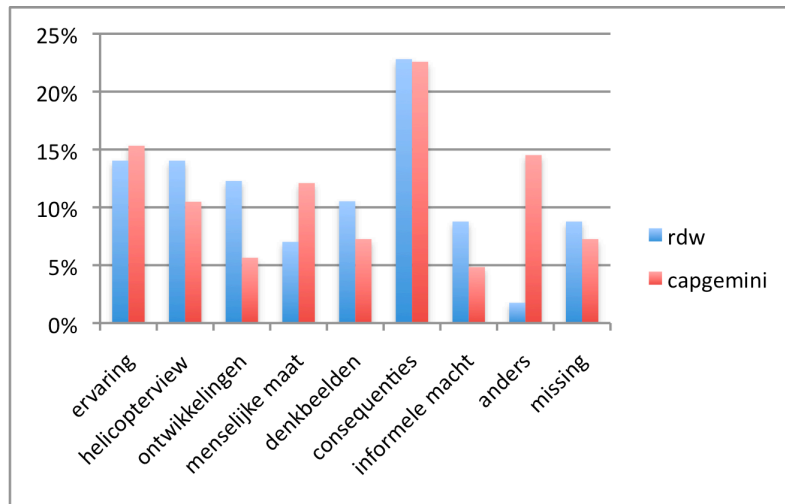


vraag 8: wat waardeert u het meest in het advies die u van de ander ontvangt

verdeling in aantallen per organisatie en totaal

waardering advies (frequentie)	rdw	capgemini	totaal
ervaring	8	19	27
overzicht / helicopterview	8	13	21
oog voor toekomstige ontwikkelingen	7	7	14
oog voor de menselijke maat	4	15	19
onze denkbeelden komen overeen	6	9	15
gevolgen en effecten voor de organisatie	13	28	41
vertegenwoordiging informele macht	5	6	11
anders, namelijk	1	18	19
missing	5	9	14

verdeling in percentages per organisatie



Bijlage 3

Open antwoorden op de vragen: Heeft u overwogen om aan de afdeling P&O/HRM advies te vragen en waarom?

Als de afdeling P&O/HRM adviseur wil zijn bij strategische besluitvorming, welke toegevoegde waarde moet zij dan leveren?

Respondenten gaven de volgende antwoorden op de vraag waarom aan P&O/HRM advies wordt gevraagd, de IST-situatie:

- normale gang van zaken / standaardprocedure;
- in sommige specifieke (individuele) situaties is hun inzet gewenst / noodzakelijk;
- wanneer het zaken zijn die HR aangelegenheden betreffen zal ik informeren naar de gebruikelijke werkwijzen of vragen naar juridisch advies;
- medewerker dreigde langdurig ziek te worden door mogelijk arbeidsconflict;
- begeleiding bij cases met niet-functionerende mensen;
- natuurlijke plaats om deze vragen beantwoord te krijgen, behalve de 'primaire proces'-verbeteringen;
- advies vanuit HR aspect en ze zijn op de hoogte van regels en afspraken;
- omdat daar kennis is over resource aangelegenheden en ervaring;
- ontwikkelings- of exittrajecten;
- breed advies en gevolgen en impact van beslissingen;
- voorziet in ondersteuning van het management.

Op de vraag waar de toegevoegde waarde van de afdeling P&O/HRM moet liggen, de SOLL-situatie, is het antwoord:

- pro-actieve ondersteuning en bewijs van strategische visie op markt en niche;
- alles weten op gebied van 'de mens': wat er leeft, wat de ontwikkelingen zijn in de markt en een goede gesprekspartner vanuit HR kunnen zijn. Vlot kunnen opereren (snelheid i.p.v. bureaucratie);
- 1) basis processen en service in en op orde. 2) HR professionals van kaliber (ervaring én interpersoonlijke vaardigheden) 3) HRM spreekt de taal van de business (vertaling business naar HRM en HRM in cijfers);
- advies kunnen geven met welke HR technische issues je rekening dient te houden en heel belangrijk hoe je die issues/risico's kunt managen;
- invulling kunnen geven aan HR strategie in relatie tot de verwachte ontwikkelingen van de afdeling/bedrijf.
- 'business-oriented' zijn, oftewel een HR beleid staat niet los van het type organisatie dat je bent of wilt zijn. HR is sturend in het vasthouden aan de uitgangspunten van de organisatie en faciliteert daarbinnen het management;
- vertaling kunnen maken tussen operationele business en HRM-expertise;
- gevolgen in kaart brengen van te maken keuzen en alternatieven bieden.