

**Dromen,
durven,
doen!**

Een onderzoek naar HR-strategievorming in jonge organisaties

M.K.A. de Groot

Een onderzoek naar HR-strategievorming in jonge organisaties

Afstudeeronderzoek: Human Resource Studies
Universiteit van Tilburg

Student: M.K.A. (Marnix) de Groot (979353)
Rosener Manzstraat 155d
3026 TP Rotterdam

Begeleiders: Drs. B. Kroon
Prof. dr. R. Poell
Dr. A. van der Ark (methoden van onderzoek)

Voorwoord

Met enige trots presenteer ik u mijn onderzoek: ‘Dromen, durven, doen’, welke is geschreven ter afronding van de studie Human Resource Studies aan de Universiteit van Tilburg. Deze titel kan toegepast worden op diverse aspecten van het onderzoek. Dromen, durven en doen is van toepassing op ondernemers die besluiten om een droom te verwezenlijken en een organisatie te starten. Voor deze jonge organisaties geldt ook het advies om te durven investeren in medewerkers en het ontwikkelen van een HR-strategie gewoon te doen. Voor mij als persoon geldt dat door te dromen, te durven en te doen ik uiteindelijk deze scriptie heb geschreven en hiermee een universitaire studie afrond. In dit voorwoord wil ik graag enkele personen en instanties bedanken die hebben bijgedragen aan de totstandkoming van de scriptie.

Mijn dank gaat allereerst uit naar mijn afstudeerbegeleidster mevrouw Kroon, die met haar opbouwende feedback, inzicht en positieve persoonlijkheid een belangrijke bijdrage aan deze scriptie heeft geleverd. Hiernaast gaat mijn dank uit naar YES!Delft, Starterslift en naar de organisaties die de mogelijkheid hebben geboden om dit onderzoek uit te voeren. De ondernemerszin was bij hen voelbaar en zeer inspirerend; ik wens hen alle succes voor de toekomst toe. Tevens wil ik de heer Poell en de heer van der Ark bedanken voor de feedback op dit onderzoek.

Aan het eind van deze studie wil ik een aantal personen bedanken die mij de mogelijkheid hebben gegeven om deze en voorgaande studies af te ronden. Allereerst wil ik hiervoor mijn ouders en mijn vrouw Arianne bedanken die mij de mogelijkheid hebben gegeven om te studeren. Bedankt voor jullie steun, geloof en motivatie, zonder jullie was dit nooit gelukt! Hiernaast wil ik natuurlijk Frank bedanken voor de samenwerking tijdens dit project, de vele jaren vriendschap en een fantastische studietijd.

Afsluitend hoop ik dat u mijn scriptie met veel belangstelling zult lezen.

Marnix de Groot
Rotterdam, zomer 2007

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
1. Inleiding.....	6
2. Theoretisch kader.....	10
2.1 HR-strategie.....	10
2.2 Strategievormingsprocessen	12
2.3 HR- strategievormingsprocessen in jonge organisaties.....	16
3. Methode van onderzoek.....	18
3.1 Opzet van het onderzoek	18
3.2 Onderzoekseenheden.....	18
3.3 Instrumenten	20
3.4 Procedures	21
3.5 Verwerking data.....	23
4. Resultaten.....	25
4.1 HRM in jonge organisaties	25
4.2 Resultaten per fase.....	26
4.3 Resultaten strategievormingsstijlen	28
5. Conclusies & discussie	35
5.1 Conclusies.....	35
5.2 Beperkingen	39
5.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek.....	40
5.4 Aanbevelingen voor jonge organisaties	41
6. Literatuurlijst	42
Bijlagen:	
<i>Bijlage 1: Operationalisering stijlen</i>	<i>46</i>
<i>Bijlage 2: Interview vragen oprichters</i>	<i>47</i>
<i>Bijlage 3: Vragenlijst medewerkers</i>	<i>49</i>
<i>Bijlage 4: Onderbouwing codeboek.....</i>	<i>51</i>
<i>Bijlage 5: Uitwerking interviews per organisatie</i>	<i>53</i>

Samenvatting

Deze studie is gericht op HR-strategievormingsprocessen in jonge organisaties. Onderzoek naar deze strategievormingsprocessen is van belang omdat de kernbeslissingen die in de beginfase van een organisatie worden genomen vergaande consequenties voor de toekomst hebben. Deze beslissingen zijn namelijk het fundament voor de latere visie van de organisatie en het gevestigde patroon dat ontstaat is moeilijk (zo niet onmogelijk) te veranderen. Op het gebied van Human Resource Management (HRM) is dit voor jonge organisaties belangrijk omdat besluiten die in de beginfase worden genomen op het terrein van HR-praktijken en machtsbalans een langdurig effect op de organisatie kunnen hebben.

Door middel van casestudies wordt antwoord gegeven op de probleemstelling: *Welke strategievormingsprocessen liggen ten grondslag aan de HR-strategie binnen jonge organisaties?* Om de strategievormingsprocessen te onderscheiden wordt gebruik gemaakt van een raamwerk van Hart (1992) die hierin een vijftal stijlen uitwerkt om tot een strategie te komen.

De data zijn verzameld door semi-gestructureerde interviews bij de oprichters en vragenlijsten bij de medewerkers van zes jonge organisaties af te nemen. Op basis van deze data zijn conclusies getrokken. Een belangrijke conclusie is dat in jonge organisaties voornamelijk drie stijlen van strategievorming plaatsvinden. De eerste aanpak is een bevelende stijl, waarbij de oprichters de keuzes ten aanzien van de arbeid bepalen. De tweede aanpak is een participerende stijl, waarbij de keuzes in overleg met de medewerkers worden genomen. De derde aanpak is een rationele stijl, waarbij keuzes in een formeel plan worden vastgelegd. Hierop verder ingaande is te concluderen dat bij jonge organisaties voornamelijk een bevelende stijl van strategievorming wordt gebruikt in de instroomfase van medewerkers waarin werving en selectie plaatsvindt. Tevens maken jonge organisaties een voorzichtig begin met het toepassen van een rationele stijl in deze fase. In de doorstroomfase waarin de opleiding, ontwikkeling, aansturing en bepaling van de taakhoud van de medewerkers plaatsvindt, is zowel een participerende als bevelende stijl waarneembaar. In de uitstroomfase waarin het behoud en vertrek van medewerkers terugkomt, is wederom een bevelende stijl zichtbaar. Afsluitend is te concluderen dat organisaties in de eerste jaren sterke overeenkomsten vertonen wat betreft de vorming van een HR-strategie. Dit komt omdat de oprichters bij voorkeur de opzet en de invulling van de arbeidsrelatie zelf bepalen maar in bepaalde fases toch de inbreng van de medewerkers nodig hebben.

1. Inleiding

In 2005 is het aantal bedrijfsvestigingen in Nederland gestegen tot boven de één miljoen. Deze stijging is grotendeels toe te wijzen aan de sterke toename van het aantal startende ondernemingen. Vanaf 2003 is het aantal starters namelijk onafgebroken toegenomen. Dit heeft in 2005 geresulteerd in een record aantal van 75.000 opgestarte organisaties (Kamer van Koophandel Nederland, 2006). Doordat in Nederland veel nieuwe organisaties worden opgestart zijn er ook veel jonge organisaties. Deze organisaties maken in de eerste jaren beslissingen die nog niet eerder in de organisatie zijn genomen (b.v. Baron, Hannan & Burton, 1999). Deze keuzes zijn vaak mede gericht op het beleid ten aanzien van de medewerkers.

Vanaf het moment dat startende organisaties doorgroeien en meerdere personeelsleden in dienst worden genomen zal een bewuste of onbewuste strategie ten opzichte van de deze medewerkers ontstaan (Boxall & Purcell, 2003). Deze strategie wordt zichtbaar in de belangrijke keuzes die oprichters en leidinggevende maken over wat en hoe iets te doen met betrekking tot het personeel (Freeman, 1995). Een Human Resource-strategie (HR-strategie) is daardoor terug te vinden in elke organisatie die medewerkers in dienst heeft. De term HR-strategie wordt heel breed gedefinieerd als: een strategie die bestaat uit de doelen en middelen voor het managen van arbeid (Boxall & Purcell, 2003). De HR-strategie is een onderdeel van de overkoepelende organisatiestrategie die organisaties ondersteunt bij het omgaan met ontwikkelingen die in de omgeving worden waargenomen (Boxall, 1998; Bird & Beechler, 1995). In het geval van een HR-strategie zijn dit ontwikkelingen die betrekking hebben op de medewerkers binnen de organisatie.

Jonge organisatie dienen te beseffen dat strategische keuzes die bij de start van een organisatie gemaakt worden veel invloed hebben op de toekomst. De kernbeslissingen die in de beginfase van een organisatie genomen zijn, hebben namelijk vergaande consequenties voor de toekomst. Dit komt omdat beslissingen die genomen worden bij het opstarten van een onderneming het fundament zijn voor de latere visie van de organisatie (Aldrich, 1999; Baker, 2000). Het gevestigde patroon dat ontstaat is moeilijk (zo niet onmogelijk) te veranderen (Boeker, 1989; Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Freeman & Boeker 1984). Dit gevestigde patroon dat terugkomt in modellen, aanpakken en processen in een organisatie wordt ook wel de ‘dominant logic’ genoemd. De ‘dominant logic’ is eigenlijk het DNA van een organisatie. Het geeft niet alleen weer hoe de medewerkers van een organisatie handelen maar ook hoe ze denken (Prahalad, 2004). Het nadeel van de ‘dominant logic’ is dat het medewerkers beperkt in het zien van de potentiële mogelijkheden en gevaren in de toekomst van de organisatie. Prahalad (2004) benoemt tevens dat het veranderen van de ‘dominant logic’ extreem moeilijk is. Dit bekrachtigt dat het belangrijk is om in de eerste jaren van het bestaan van een organisatie weloverwogen besluitvormingsprocessen te doorlopen en besluiten te nemen. Empirisch

onderzoek heeft aangetoond dat de ‘dominant logic’ ook effect heeft op arbeid in de jonge organisaties. Het is ondermeer bewezen dat in de opstartfase genomen beslissingen een organisatie opbouwen op het gebied van sociale infrastructuur. Dit heeft tot gevolg dat besluiten die in de beginfase van een organisatie worden genomen op het gebied van: HR-praktijken (Baker, 2000; Baron et al., 1999) en machtsbalans (Greenwood & Hinings, 1996) een langdurig effect op de organisatie hebben. Het is voor startende ondernemers van belang om vanaf de start van de onderneming goed om te gaan met het nemen van beslissingen, dit heeft namelijk op lange termijn ook positieve effecten.

Niet alleen de ‘dominant logic’ heeft invloed op de strategische keuzes die organisaties maken, maar ook de levensfase waarin een organisatie zit (Rutherford, Buller & McMullen, 2003). Ondanks dat er onduidelijkheid is over het aantal levensfases dat een organisatie doorloopt is bekend dat elke fase wordt beïnvloed door: contextuele factoren, de leeftijd, de groei en de grootte van de organisatie. In de empirie is vastgesteld dat jonge organisaties diverse soorten van problemen ervaren in verschillende fases van groei (b.v. Hanks & Chandler, 1994). Deze problemen doen zich ook voor op het gebied van Human Resource Management (HRM) (Jack, Hyman & Osborne, 2006; Rutherford et al., 2003). Baird en Meshoulam (1988) bevestigen dat HR-praktijken verbonden zijn aan de fase van ontwikkeling van de organisatie. De HR-praktijken moeten passen bij de behoeftes van de organisatie en deze zijn er afhankelijk van of de organisatie in een opstart-, snelle groei-, of volwassenheidsfase zit. HRM in jonge organisaties is hierdoor mede afhankelijk van de levenscyclus van de organisatie.

In de voorbije jaren hebben meerdere onderzoeken het effect van HRM op prestatie-indicatoren laten zien (b.v. Huselid, 1995; Van Loo & de Grip, 2002). Recent heeft Baron (2003) aangegeven dat zaken met betrekking tot HR-kwesties invloed hebben op het succes van een organisatie. Hij geeft aan dat er groeiend bewijs is dat organisaties die niet in staat zijn of die onwillig zijn om effectief met HR-kwesties om te gaan niet het maximale uit de waarde van hun medewerkers kunnen halen. Paauwe en Boselie (2000) concluderen dat het toepassen van een goed doordacht en geavanceerd personeelsmanagement bijdraagt aan betere prestaties van zowel individuele medewerkers als van de organisatie. De HR-strategie die in een organisatie ontstaat ten opzichte van de arbeid heeft daardoor een terdege invloed op de overlevingskans van een organisatie. Dit is voor starters interessant omdat onderzoek van de Kamer van Koophandel heeft uitgewezen dat binnen vijf jaar na oprichting 40% van de startende ondernemingen is opgeheven (Kamer van Koophandel Nederland, 2006). Hieruit blijkt dat de HR-strategie een verschil kan maken tussen het wel of niet overleven en daarom is deze voor jonge organisaties van wezenlijk belang (Jack et al., 2006).

In het verleden is nog bijzonder weinig onderzoek gedaan naar hoe HRM vorm krijgt binnen jonge organisaties (Purcell, 1999; Marlow, 2006). Het gevolg hiervan is dat nog weinig bekend is over

het ontstaan van een HR-strategie binnen deze organisaties, het zogenaamde strategievormingsproces (b.v. Hart, 1992). Dit is een gebrek omdat een betere samenwerking tussen de vakgebieden van entrepreneurschap en HRM wederzijdse voordelen kan hebben (Baron, 2003). Hiernaast kan het combineren van diverse strategievormingsprocessen een positief effect teweegbrengen op de resultaten van een onderneming (Andersen 2004, Hart & Banbury, 1994). Dit is voor jonge organisatie interessant omdat deze door een goed strategievormingsproces een hogere kans op overleven kunnen creëren.

Onderzoek naar HRM in kleine, startende bedrijven heeft zich in het verleden voornamelijk gericht op het vinden van praktijken waarvan verwacht werd dat ze een HRM aanpak signaleren. Hierbij is vooral gekeken naar praktijken die voorkomen bij grote bedrijven (Taylor, 2005). Door op zoek te gaan naar formeel beleid en praktijken wordt vaak de conclusie getrokken dat HRM niet bij kleine organisatie voorkomt en dat praktijken voor het managen van arbeid ontbreken (Marlow, 2006; Heneman, Tansky & Camp, 2000). Het is echter niet het gebrek aan bewijs wat de oorzaak is dat er geen bewijs voor het managen van arbeid in kleine organisaties wordt gevonden maar de onduidelijkheid in de definitie van HRM (Marlow, 2006). Volgens Taylor (2005) wordt er voor onderzoek naar HRM binnen kleine, jonge organisaties een veel te theoretisch HRM-model gebruikt. Bij onderzoek naar HRM in kleine, jonge organisatie dient geen onderzoek plaats te vinden naar formeel beleid of praktijken maar dienen andere methodes te worden toegepast. Marlow (2006) geeft hiervoor als mogelijkheid om te analyseren hoe werknemers en werkgevers hun werkrelatie creëren, onderhouden en veranderen.

Resumerend kan geconcludeerd worden dat het voor jonge organisaties belangrijk kan zijn als aandacht wordt besteed aan de ontwikkeling van de HR-strategie. In deze studie wordt onderzocht hoe een bewuste of onbewuste strategie ten opzichte van medewerkers in jonge organisaties tot stand komt. Hiervoor wordt de volgende probleemstelling gebruikt: *Welke strategievormingsprocessen liggen ten grondslag aan de HR-strategie binnen jonge organisaties?* Het doel van dit onderzoek is het beschrijven van de strategievormingsprocessen die binnen jonge organisaties plaatsvinden om een HR-strategie te bepalen teneinde de wetenschappelijke kennis over deze processen te vergroten.

De probleemstelling en de doelstelling geven aan dat deze studie gericht is op het verklaren van strategievormingsprocessen in jonge organisaties. Om de strategievormingsprocessen in organisaties op te sporen zal gebruik gemaakt worden van de procestypologie van Hart (1992). Deze procestypologie omschrijft vijf stijlen waarmee een strategie in een organisatie ontwikkeld kan worden. Opvallend is dat het specificeren van de HR-strategievormingsprocessen via de typologie van Hart nog niet eerder in empirisch onderzoek uitgevoerd is. Terwijl het model in andere vakgebieden

zoals marketing wel gebruikt is voor onderzoek naar strategievormingsprocessen (b.v. White, Conant & Echambadi, 2003). Om de analyse uit te voeren is een kwalitatief onderzoek door middel van een casestudy uitermate geschikt, deze methode geeft namelijk een dieper inzicht in processen waarin naar voren komt hoe mensen en afdelingen op elkaar reageren, welke verwachtingen ze hebben en hoe ze gedrag wederzijds op elkaar afstemmen (Van der Velde, Jansen & Telting, 2000).

Het onderzoek dat wordt uitgevoerd is exploratief, kwalitatief en beschrijvend van aard. Het exploratieve onderzoek wordt uitgevoerd door eerst aan de hand van theorie over strategievorming de belangrijkste variabelen van de strategievorming binnen jonge organisaties te benoemen. Aan de hand van deze variabelen wordt in de praktijk naar de strategievorming binnen jonge organisaties gekeken en deze variabelen worden vergeleken met de verwachtingen vanuit de theorie (Swanborn, 1996). De methode van dataverzameling is kwalitatief zoals later uit de methode van onderzoek zal blijken. Het onderzoek is tevens beschrijvend. Door antwoord te zoeken op de onderzoeksvraag wordt er geprobeerd specifieke inzichten te krijgen.

In dit onderzoek wordt allereerst een theoretisch kader voor de studie uiteengezet. Hierin wordt de theorie achter het onderzoek verder uitgewerkt. Hierna wordt de methode van onderzoek van de studie besproken. Vervolgens worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en worden naar aanleiding hiervan de conclusies en beperkingen van de studie besproken.

2. Theoretisch kader

In dit theoretisch kader wordt eerst toegelicht wat een HR-strategie inhoud. Hierna wordt uiteengezet welke strategievormingsprocessen tot deze HR-strategie leiden. Vervolgens wordt een verband gelegd tussen jonge organisaties en het strategievormingsproces van HR-beleid.

2.1 HR-strategie

De HR-strategie heeft een nauw verband met Human Resource Management (HRM). Onder HRM wordt verstaan een management aanpak voor het efficiënt en effectief sturen van arbeid met als doel het behalen van concurrentievoordeel en organisatieprestaties (Marlow, 2006). Diverse onderzoekers geven aan dat HRM vaak niet eenduidig gedefinieerd wordt (b.v. Storey, 2001). In dit onderzoek wordt een beschrijving van HRM gebruikt die Marlow (2006) heeft gegeven voor jonge organisaties. HRM is door haar omschreven als het managen van arbeid door middel van bepaalde ingrepen. Tevens stelt zij dat de autoriteit voor de invulling van de arbeidsrelatie ligt bij het management, wiens doel is het verbinden van het commitment van individuele werknemers om hiermee voordeel op de concurrentie te behalen. Bovendien dient de werkrelatie op een manier ingericht te zijn dat deze op een strategische wijze bijdraagt aan de organisatiedoelen. Omdat HRM draait om het uitvoeren van bepaalde ingrepen, bijvoorbeeld met betrekking tot het werven personeel, is het mogelijk om HRM binnen jonge organisaties te onderzoeken door aspecten van een arbeidsrelatie te bestuderen.

Ondanks dat een eenduidige definitie ontbreekt, heeft HRM bepaalde specifieke eigenschappen die deze methode onderscheid van andere analysemethodes van arbeidsrelaties (Marlow, 2006). Allereerst gaat het bij HRM niet alleen om het managen van medewerkers maar ook om het managen van de manager (Boxall & Purcell, 2003). Ten tweede hebben bij HRM de leidinggevenden of de oprichter(s) van een jonge organisatie een prominente rol bij het leveren van Human Resource activiteiten (Marlow, 2006). Een laatste kenmerk van HRM is dat het personeel gezien wordt als een bron waarmee concurrentievoordeel voor een organisatie behaald kan worden (Pfeffer, 1998). Deze aanname is gebaseerd op de 'Resource Based View' (RBV). Deze theorie geeft aan dat competitief voordeel behaald kan worden als bronnen (in dit geval de medewerkers), waardevol, schaars en moeilijk imiteerbaar of te vervangen zijn (Kor & Mahoney, 2004; Vloeberghs, 2004; Barney, 1991). De RBV speelt een belangrijke rol in de waarde die aan personeel wordt toegekend in organisaties. Steeds meer organisaties zijn ervan overtuigd dat medewerkers een belangrijke bron voor duurzaam concurrentievoordeel zijn. Het is dan ook logisch dat organisaties een bepaalde strategie voor de arbeid bepalen (Boxall & Purcell, 2003). Onderzoek van Wiig (1997) geeft de meerwaarde van de RBV voor jonge organisaties aan. Hij toont aan dat het menselijke kapitaal oftewel de resources van organisatie bijdragen aan de innovatieve capaciteit, het succes en de

levensvatbaarheid van een organisatie. De conclusie is dat HRM het verschil kan maken omdat het gericht is op een arbeidsrelatie die moet leiden tot hogere werknemers commitment een hogere productiviteit en zo bijdraagt aan versterking van de concurrentiebaarheid van een organisatie (Marlow, 2006).

HRM is in de afgelopen jaren bij veel organisaties een integraal onderdeel van het strategisch beleid geworden. Hierdoor wordt het HRM-beleid steeds meer geïntegreerd met de organisatiestrategie. Een organisatiestrategie kan omschreven worden als set van beslissingen over de richting van een organisatie (Bird & Beechler, 1995). Om een strategie te ontwikkelen doorloopt een organisatie een proces. Dit proces bestaat uit het maken van bewuste en onbewuste beslissingen op verschillende gebieden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de marketingstrategie of de financiëlestrategie. Maar ook dienen beslissingen gemaakt te worden die betrekking hebben op het besturen van het personeel van de organisatie (Boxall & Purcell, 2003). Vooral voor jonge organisaties is het belangrijk om in de beginfase goed na te denken over de te volgen HR-strategie. Door de 'dominant logic' is het effect van keuzes die bij oprichting gemaakt worden op lange termijn nog steeds merkbaar. Wood (1999) noemt de afstemming van het HRM beleid op de strategie van een organisatie een strategische of verticale fit. Volgens het strategische model kan een goede afstemming tussen de HR-strategie en de organisatiestrategie leiden tot goede bedrijfsresultaten (Van Loo & de Grip, 2002).

Aan een HR-strategie kan op diverse manieren vorm worden gegeven. Enerzijds kan een HR-strategie bestaan uit een strategisch plan. Strategische plannen zijn formele documenten met bepaalde doelen, deadlines, geplande activiteiten etc. Anderzijds hebben niet alle organisaties deze strategische plannen. Strategische plannen worden voornamelijk opgesteld in grote bedrijven, die hierdoor bepaalde gemeenschappelijke doelen kunnen coördineren (Grant, 1998). Strategische plannen zijn echter onwaarschijnlijk bij kleine organisaties (Boxall & Purcell, 2003). Toch is het mogelijk om een strategie te vinden in elke organisatie omdat deze is verankerd in de belangrijke keuzes die managers en de staf op bepaalde momenten maken. Organisaties maken altijd bepaalde strategische keuzes ten aanzien van arbeidsprocessen in een organisatie. Het patroon van deze keuzes samen leiden tot een bepaalde HR-strategie (Dyer, 1984). Daardoor is het voor een onderzoeker mogelijk om een strategie terug te zien bij een organisatie als hij onderzoekt hoe een organisatie omgaat met haar omgeving (Freeman, 1995). Voorbeelden van studie's die onderzocht hebben hoe een organisatie haar strategie op de omgeving aanpast zijn studies van Mintzberg (1973) en Hickson, Butler, Cray, Mallory en Wilson (1986 in Schwenk, 1995). Deze onderzoekers hebben vanuit een retrospectieve methode onderzocht hoe besluitnemers bepaalde keuzes hebben gemaakt.

In dit onderzoek zal worden onderzocht hoe een HR-strategie in een jonge organisatie tot stand komt. Geanalyseerd zal worden welke strategievormingsprocessen plaatsvinden bij de ontwikkeling van een strategie. Hierop zal nu verder worden ingegaan.

2.2 Strategievormingsprocessen

In onderzoek naar strategisch management wordt onderscheid gemaakt tussen twee richtingen van onderzoek. De eerste richting onderzoekt de ‘inhoud’ van een strategie. De andere richting onderzoekt het ‘proces’ van strategievorming. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar het strategiebeslissingsproces en naar de factoren die hier invloed op hebben (Schwenk, 1995). Hart (1992) omschrijft strategievormingsprocessen als processen die een breed scala aan onderwerpen omvatten zoals: besluitvorming, analyse, planning en de cultuur, visie en waarden van een organisatie.

Hart heeft in 1992 een geïntegreerd raamwerk samengesteld dat voorgaand onderzoek naar strategische beslissingsmodellen samenvoegt. Dit raamwerk beschrijft de relatie tussen het top management en medewerkers bij het vormen van een strategie, hiervoor heeft Hart (1992) gekozen omdat deze partijen de invulling van een strategie bepalen. Het model bevat een vijftal stijlen van strategievormingsprocessen die binnen een organisatie plaats kunnen vinden om tot een strategie te komen. De indeling van de stijlen heeft Hart (1992) opgesteld aan de hand van gerenommeerde typologieën uit eerder wetenschappelijk onderzoek. Het model wordt tegenwoordig nog steeds gebruikt om onderzoek te doen naar strategievormingsprocessen binnen organisaties. Hierbij wordt steeds meer de nadruk gelegd op het verband tussen de strategievormingsprocessen en het succes van de organisatie. (b.v. Andersen, 2004). Boxall en Purcell (2003) geven in het boek: *Strategy and Human Resource Management* aan dat het model tevens waardevol is om strategievormingsprocessen op het gebied van een HR-strategie te specificeren.

Zoals eerder genoemd bestaat het model van Hart (1992) uit vijf stijlen van strategievormingsprocessen om tot een bepaalde strategie te komen. Deze stijlen zijn: bevelende stijl, symbolische stijl, rationele stijl, participerende stijl en de generatieve stijl. De stijlen geven ‘pure’ procesvormen weer die samengevoegd kunnen worden tot verschillende combinaties (Hart, 1992). Onderstaand wordt de inhoud van elke van de vijf stijlen verder toegelicht.

Bevelende stijl

Volgens Hart hebben in deze stijl enkele topmanagers of een sterke individuele leider controle over de strategievorming binnen een organisatie. Het vormen van een strategie is een eensgezind en gecontroleerd proces dat centraal plaatsvindt op het hoogste niveau binnen een organisatie. Hier wordt de strategie bepaald, wordt de strategische situatie geanalyseerd en worden alternatieven overwogen. Naar aanleiding hiervan wordt de meeste geschikte richting van de strategie bepaald. Bij deze stijl is

de strategie vaststaand, volledig gevormd en klaar om te worden geïmplementeerd. De topmanager is in deze stijl van strategie maken een bevelhebber en de medewerkers zijn soldaten die, de strategie zoals deze door de top is ontworpen, uitvoeren (Hart, 1992).

Symbolische stijl

Bij de symbolische stijl wordt door het topmanagement een boeiende visie, een heldere bedrijfsmissie voor de toekomst gecreëerd. Deze bedrijfsmissie geeft betekenis aan de activiteiten van de organisatie en geeft een bepaalde identiteit aan de werknemers. Anders gezegd geeft het de basis filosofie en waarden van de organisatie weer. Hiervoor wordt gebruik gemaakt van bepaalde symbolen, metaforen en emoties. Het gebruik van deze stijl vereist een lange termijn missie. Deze missie wordt weer vertaald in deeldoelstellingen die medewerkers motiveren om betere prestaties te leveren. Het management van een organisatie heeft in deze stijl de rol om medewerkers te inspireren en te motiveren. Dit kan door bijvoorbeeld door speeches, slogans of door nieuwe projecten. De gedeelde waarden in de organisatie creëren een impliciete richtlijn voor het gedrag van werknemers (Hart, 1992).

Rationele stijl

Bij de rationele stijl wordt de strategie bepaald door formele structuren en planningssystemen. Bij deze stijl wordt veel gebruik gemaakt van informatieprocessen. Dit houdt in het verzamelen en het gebruik van zowel interne als externe bronnen. Aan de hand van deze informatie wordt een geschreven strategisch plan opgesteld. De medewerkers van de organisatie werken aan dit plan mee door gegevens en informatie naar boven in de organisatie door te geven. Van medewerkers wordt verwacht dat ze zich gedragen op de gewenste manier. Dit gedrag wordt gestuurd door structuren en formele systemen. De rol van het management is om de implementatie van het plan door de medewerkers te controleren (Hart, 1992).

Participerende stijl

Deze stijl wordt door Hart zelf de transactieve stijl genoemd. Enkele onderzoekers hebben deze term later door 'participerend' vervangen omdat deze benaming een betere omschrijving van de inhoud van de stijl weergeeft (b.v. Boxall & Purcell, 2003). De essentie van deze stijl is dat de strategie eerder wordt bepaald door interactie en leren dan door het uitvoeren van een vooraf opgesteld plan. Hart meent dat cognitieve beperkingen en omgevingsonzekerheid namelijk een negatieve invloed hebben op het effect van een vooraf opgesteld plan. De strategie komt tot stand door een doorlopende dialoog met de stakeholders van een organisatie (b.v. personeel, overheid, wetgever, klanten). Kruislingse communicatie tussen medewerkers in de organisatie staat centraal in deze stijl. De rol van

het topmanagement is het faciliteren van de dialoog en de interactie met de stakeholders en het verbinden van de uitkomsten aan de strategische richting (Hart, 1992).

Generatieve stijl

De generatieve stijl is gebaseerd op het autonome gedrag van organisatieleden. De strategie wordt ontworpen via entrepreneurschap. De initiatieven van medewerkers bepalen de strategische richting van een organisatie. In deze stijl is de primaire rol van het topmanagement om de ideeën met de meeste potentie te selecteren en aan de hand hiervan een strategie te bepalen. Bij deze stijl vindt continue aanpassing van de strategie plaats, doordat telkens nieuwe ideeën ontwikkeld worden. (Hart, 1992).

De genoemde stijlen zijn samengevat in tabel 1 die onderstaand is weergegeven. In de deze tabel staan de vijf verschillende stijlen en de rollen die van zowel het management als van de medewerker verwacht worden bij het ontwikkelen van een strategie. Hiernaast is in de onderste rij toegevoegd of de kans klein of groot is dat de stijl wordt toegepast om een HR-strategie in een jonge organisatie te ontwikkelen. De onderbouwing hiervoor wordt in paragraaf 2.3 verder toegelicht.

Tabel 1: Het geïntrigeerde raamwerk van strategievormingsprocessen. (Hart, 1992)

Beschrijvers	Bevelende stijl	Symbolische Stijl	Rationele stijl	Participerende stijl	Generatieve stijl
Stijl	<i>Keizerlijk</i> Strategie gestuurd door leider of klein topteam	<i>Cultureel</i> Strategie gestuurd door missie en een visie op de toekomst	<i>Analytisch</i> Strategie gestuurd door formele en planmatige systemen	<i>Procedureel</i> Strategie gestuurd door intern processen en wederzijdse aanpassingen	<i>Organisch</i> Strategie gestuurd door initiatief van organisatie leden
Rol van het top management	<i>Commandant</i> Sturen	<i>Coach</i> Motiveren en inspireren	<i>Baas</i> Evalueren en controleren	<i>Faciliteur</i> Machtigen en mogelijk maken	<i>Sponsor</i> Goedkeuren en steunen
Rol van de organisatieleden	<i>Soldaat</i> Gehoorzamen orders	<i>Speler</i> Beantwoorden van uitdaging	<i>Ondergeschikte</i> Het systeem volgen	<i>Deelnemer</i> Leren en verbeteren	<i>Entrepreneur</i> Experimenteren en risico's nemen
Toepassingskans: HR-strategie	<i>Groot</i>	<i>Klein</i>	<i>Klein</i>	<i>Groot</i>	<i>Klein</i>

Het model van Hart (1992) is door meerdere onderzoekers gekoppeld aan het succes van de organisatie en de invloed van de context hierop. Dit succes wordt op basis van Tegarden, Sarason en Banbury (2003) opgedeeld in drie dimensies. De eerste dimensie geeft het succes weer in het financiële resultaat, dit bestaat onder meer uit het bedrijfsresultaat en de omzetstijging. De tweede dimensie bestaat uit het operationele succes, dit bestaat onder andere uit productinnovatie. De derde dimensie is het organisationele succes, hierin valt onder meer de kwaliteit. (Hart & Banbury, 1994)

Uit diverse onderzoeken blijkt dat het gebruik van de strategievormingsprocessen van Hart een positief effect hebben op de verschillende prestatie-indicatoren hebben. Hart en Banbury (1994) laten zien dat juist voor kleine organisaties (1 tot 8 leden) het gebruik van één of twee stijlen (b.v. de bevelende stijl) leidt tot succes op het gebied van productontwikkeling, werknemerstevredenheid en sociale verantwoordelijkheid. Om de kans op een succesvol HRM beleid te vergroten dient deze bij voorkeur door middel van zo weinig verschillende stijlen ontworpen te worden. Bij grote organisaties (tussen 50 of meer leden) is dit anders. Voor deze organisaties geldt dat het uitvoeren van verschillende strategievormingsprocessen, bijvoorkeur de rationele-, symbolische- en participerende-stijl, leidt tot succes.

Tegarden et al. (2003) hebben in een studie het effect van elke stijl afzonderlijk op het succes van een organisatie onderzocht. Het bleek dat de rationele stijl een positief effect heeft op het organisationele succes van een organisatie. Zowel de participerende stijl als de generatieve stijl hebben een positief effect op zowel het operationele succes als het organisationele succes van een organisatie. Ook is er een verband gevonden voor de symbolische stijl en succes. Hierbij is het grootse effect gevonden op het operationele succes en een beperkter effect op het organisationeel succes.

Tevens heeft onderzoek plaatsgevonden naar het verband van de levenscyclus waarin een organisatie zich bevindt en het effect van strategievormingsprocessen op het succes van de organisatie. Onderzoek van Lumpkin en Dess (1995) toont het verband tussen de 'eenvoud' van het strategievormingsproces in een organisatie en het succes van een organisatie gemeten op verschillende dimensies. Onder eenvoud wordt verstaan dat de strategievorming een combinatie is van de bevelende stijl en de symbolische stijl. Hierbij ligt een overdreven nadruk op de factoren die een organisatie in eerste instantie succesvol maakten (Hart, 1992). Bij het gebruik van een combinatie van de bevelende en symbolische strategische processen in de beginfase van de ontwikkeling van een organisatie werd een positief effect gevonden op het succes van een organisatie. Daarentegen neemt het succes van de organisatie af bij het hanteren van deze strategievormingsprocessen in een latere fase van ontwikkeling. Opvallend is dat Lumpkin en Dess (1995) in tegenstelling tot Hart en Banbury (1994) menen dat de eenvoudige strategievormingsprocessen niet alleen bij kleine maar ook bij grote organisaties succesvol kunnen zijn, zij geven daarbij aan dat dit afhangt van de ontwikkelingsfase van een organisatie.

Onderzoeksuitkomsten over het effect van de context op de strategievormingsprocessen verschillen nogal. Volgens Lumpkin en Dess (1995) zijn eenvoudige strategievormingsprocessen (bevelende stijl, de symbolische stijl) in een dynamische omgeving met verschuivende trends en een hoge mate van verandering minder succesvol. Dit terwijl Tegarden et al. (2003) een positief verband

aantoonde van de bevelende stijl en rationele stijl op het organisatiesucces in een dynamische omgeving. Hieruit blijkt dat de meningen over het effect van de context op een strategievormingsproces verdeeld zijn en dat de invloed van de context op organisatiesucces verschilt per onderzoek. Nadeel van de tegenstrijdige uitkomsten is dat de context van een organisatie lastig mee te nemen is in een onderzoek.

2.3 HR- strategievormingsprocessen in jonge organisaties

In deze paragraaf worden de verschillende strategievormingsprocessen van Hart (1992) gekoppeld aan de strategie ten opzichte van arbeid in jonge organisaties. Van elk HR-strategievormingsproces wordt aangegeven of de kans groot of klein is dat de strategie bij jonge organisaties toegepast wordt. Omdat er in de literatuur weinig bekend is over het managen van medewerkers in jonge organisaties (Ram & Edwards, 2003) en de ontwikkeling van HR-praktijken in deze organisaties (Aldrich, 1999) wordt de onderbouwing van een keuze ook op basis van logische argumenten ondersteund.

De *bevelende stijl* wordt naar verwachting bij jonge organisaties vaak toegepast omdat de oprichters of leidinggevende binnen een organisatie de richting van de HR-strategie willen bepalen (Matlay, 1999; Marlow, 2006). Kisfalvi (2002) geeft aan dat de strategieën van een jonge organisatie voornamelijk een reflectie zijn van de strategische oriëntatie en prioriteiten van de oprichters. Tevens geeft hij aan dat een oprichter een groot deel van tijd en aandacht investeert in de financiële zaken van de organisatie en dat de financiële situatie een belangrijke invloed heeft op de keuzes die gemaakt worden. Het is dan ook de verwachting dat de oprichters ook de invulling van de strategie ten opzichte van de arbeidsrelaties willen bepalen. Kortom de kans is groot dat de HR-vormingsstrategie bij jonge organisaties voorkomt.

Het is de verwachting dat de *symbolische stijl* minder bij jonge organisaties terugkomt. Dit komt omdat jonge organisaties dikwijls nog geen HR-visie voor de lange termijn hebben vastgelegd. Vaak zijn de prioriteiten in de eerste jaren nog op andere operationele aspecten van de organisatie gericht (Kotey & Slade, 2005). Pas in een later stadium zal er een HR-visie worden ontwikkeld, die als leidraad kan dienen voor de te volgen HR-strategie. Kortom de kans op aanwezigheid van dit strategievormingsproces bij jonge organisaties is naar verwachting klein.

De *rationele strategie* komt waarschijnlijk niet veel voor bij jonge organisaties. Op basis van de literatuur lijkt het raadzaam maar ongebruikelijk dat jonge organisaties een bepaalde planning ten opzichte van de arbeid binnen de organisatie formuleren. Lam & Schaubroeck (1998) geven aan dat planning van een HR-strategie noodzakelijk is omdat hierdoor beperkingen zichtbaar worden in de capaciteiten voor het succesvol implementeren van een HR-strategie. Buron et al. (1999) menen dat de

oprichters of leidinggevenden de richting van de strategie willen bepalen en om dit te coördineren en controleren maken ze gebruik van formele procedures en systemen. Daar staat tegenover dat dezelfde onderzoekers beweren dat organisaties met minder dan tien werknemers geen formele structuur ten aanzien van het personeel nodig hebben. Tevens heeft onderzoek van Kotey en Slade (2005) aangetoond dat het implementeren van formeel HRM beleid in jonge organisaties achter loopt op andere operationele aspecten. Onderzoekers die studie gedaan hebben naar strategievorming in jonge organisaties geven aan dat de entrepreneurs weinig interesse hebben in formele planning en meer vertrouwen schijnen te hebben in gewoon uitproberen (Behara & Gundersen, 1995; Markman & Baron, 2003). Kortom het is de verwachting dat de kans klein is dat het rationele strategievormingsproces in de beginfase van een organisatie toegepast wordt om een HR-strategie te ontwikkelen.

De *participerende stijl* wordt naar verwachting wel bij jonge organisaties toegepast. Bij deze stijl wordt de strategie niet vastgelegd in een van tevoren opgesteld plan maar ontwikkeld een strategie zich gedurende de tijd. Dat deze stijl terugkomt, is aannemelijk omdat jonge organisaties niet altijd bewust nadenken over strategie ten opzichte van arbeid maar ook gewoon uitproberen (Kisfalvi, 2002, Markman & Baron, 2003). Het blijkt dat veel jonge ondernemers een voorkeur hebben voor informele relaties met hun werknemers en aan de hand hiervan ontwikkelen zij een arbeidsrelatie. Het gevolg hiervan is dat er nauwelijks formeel HR-beleid is (Cardon & Stevens, 2004). Kortom de verwachting is dat de kans groot is dat de stijl waarneembaar is bij jonge organisaties.

De *generatieve stijl* waarbij de organisatieleden grote invloed hebben op de te volgen HR-strategie zal naar verwachting niet vaak terugkomen bij jonge organisaties. Dit omdat de oprichters van een organisatie graag in de eerste jaren nog de lijnen voor de te volgen strategie uiteenzetten (Miller & Toulouse, 1986). Het is niet waarschijnlijk dat de strategische invulling volledig aan de organisatieleden overgedragen wordt. Daarom is de kans klein dat dit strategievormingsproces bij jonge organisatie voorkomt.

Samenvattend is het de verwachting dat in jonge organisaties vooral de bevelende en de participatieve stijl ten aanzien van het managen van arbeidsrelaties worden toegepast omdat HRM geen strategische prioriteit heeft voor jonge organisaties, waardoor geen plan, missie etc. opgesteld zijn. Bovendien bepalen de oprichters in de eerste jaren bij voorkeur zelf de richting van de organisatie, mede op het gebied van arbeid. Over sommige HR-praktijken zal echter toch overleg met de medewerkers nodig zijn.

3. Methode van onderzoek

Om inzicht te krijgen in de strategievormingsprocessen die bij jonge organisaties plaatsvinden, zijn diverse gevalstudies oftewel casestudies uitgevoerd. Hierbij is ingezoomd op processen die de HR-strategie verklaren en beschrijven. In deze methode van onderzoek wordt allereerst weergegeven wat een casestudie is en wat de voordelen van deze methode voor dit onderzoek zijn. Hierna wordt toegelicht bij welke onderzoekseenheden de casestudies zijn uitgevoerd. Vervolgens vind een uiteenzetting plaats over hoe de casestudies uitgevoerd zijn. Afsluitend zal worden aangegeven hoe de data uit de casestudies is verwerkt.

3.1. Opzet van het onderzoek

Een van de meest genoemde definities van een casestudie is geformuleerd door Swanborn (1996). Hij formuleerde een casestudie als: een onderzoeksstrategie waarvan het voornaamste kenmerk is dat er sprake is van een intensieve bestudering van een sociaal verschijnsel bij één of meerdere onderzoekseenheden. Een casestudie past om een aantal redenen goed bij de doelstelling om strategievormingsprocessen op te sporen in jonge organisaties. Een eerste voordeel is dat het een dieper inzicht geeft in processen waarin mensen en afdelingen op elkaar reageren, verwachtingen hebben van elkaar en gedrag wederzijds op elkaar afstemmen (Van der Velde et al., 2000). Deze eigenschap is voor dit onderzoek van belang omdat hierdoor meer inzicht is verkregen binnen het proces van strategievorming. Een ander positief aspect van deze methode is de mogelijkheid om meer inzicht te krijgen in de complexiteit van het onderzochte verschijnsel en zijn achtergronden (Hutjes & van Buuren, 1996). Door een intensieve bestudering naar aspecten van een gebeurtenis in het verleden kan een verklaring voor deze gebeurtenis worden gegeven (George & Bennett, 2004). De verklaring kan nadien gegeneraliseerd worden naar andere gebeurtenissen. Dit is een meerwaarde voor dit onderzoek omdat zo onderzocht wordt waarom organisaties kiezen om een bepaalde methode van strategievorming toe te passen. Hiernaast is het bij een casestudie goed mogelijk om een verschijnsel in zijn natuurlijke omgeving te onderzoeken (Braster, 2000). Dit is voor dit onderzoek waardevol omdat strategievormende processen niet van organisaties losgekoppeld kunnen worden. Onderzoek naar een HR-strategie dient namelijk te worden uitgevoerd op organisatieniveau (Van Veldhoven, 2005). Door een casestudie kan het analyseren van de strategievormingsprocessen plaatsvinden in de natuurlijke omgeving in de organisatie.

3.2 Onderzoekseenheden

De eenheid waarover in dit onderzoek uitspraken zijn gedaan bestaat uit jonge organisaties, dit is de zogenaamde onderzoekseenheid (Braster, 2000). Omdat het belangrijk is om het domein waarin onderzoek gedaan wordt goed af te bakenen (Swanborn, 1996), is het domein in deze studie begrensd doordat organisaties aan een drietal eigenschappen moesten voldoen. De organisaties waren allereerst

jonge organisaties, dit betekent dat de organisaties niet langer dan zes jaar geleden waren opgericht. De tweede eigenschap was dat de organisaties meerdere medewerkers in dienst hadden. De laatste eigenschap was dat organisaties gericht waren op technologie. De technologische organisaties zijn in tabel 2 onderverdeeld in de diverse subbranches waarin ze actief zijn. Door het focussen op organisaties in één regio (Nederland) en één economische sector (technologie) is er sprake van een constante arbeidsmarkt en is de invloed van de omgevingsvoorwaarde evenals die van instituties voor de organisaties gelijk (Baron et al., 1999).

Nadat het domein was bepaald zijn een aantal organisaties geselecteerd. Cases zijn geselecteerd waarvan het de verwachting was dat het te onderzoeken verschijnsel er duidelijk aanwezig was (Swanborn, 1996). Vijf van de zes organisatie waarbij onderzoek plaatsvond waren aangesloten bij organisaties die startende organisaties begeleiden. Dit was of bij YES!DELFT te Delft of bij Starterslift te Tilburg. De zesde organisatie was niet aangesloten bij één van deze organisaties. Door meerdere cases te gebruiken was het beter mogelijk om te generaliseren in vergelijking met één casus (Yin, 2003). In onderstaande tabel 2 staan de eigenschappen van de organisaties toegelicht. Hieruit blijkt dat een gemiddeld onderzochte organisatie ongeveer twee jaar oud was, door twee personen was opgericht, deze oprichters bij oprichting ongeveer 33 jaar oud waren en dat een gemiddelde organisatie ongeveer zes medewerkers in dienst had met een gemiddelde leeftijd van ongeveer 29,5 jaar.

Tabel 2: eigenschappen van de organisaties

Kengetal	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4	Organisatie 5	Organisatie 6	Gemiddeld
Datum oprichting (maanden oud)	maart 2005 (26 maanden)	april 2006 (13 maanden)	augustus 2005 (21 maanden)	februari 2006 (15 maanden)	januari 2006 (16 maanden)	januari 2003 (52 maanden)	23,83 maand (+/- 2 jaar oud)
Aantal oprichters	2 oprichters	1 oprichter	2 oprichters	3 oprichters	1 oprichter	2 oprichters	2 oprichters
Leeftijd oprichter(s) bij oprichting	25 jaar	26 jaar	49 jaar	26 jaar	48 jaar	28 jaar	+/- 33 jaar
Leeftijd oprichter(s) nu	27 jaar	27 jaar	51 jaar	27 jaar	49 jaar	32 jaar	+/- 35,5 jaar
Aantal medewerkers	7 medewerkers	4 medewerkers	2 medewerkers (+ wisselend aantal uitzendkrachten)	7 medewerkers	2 medewerkers	15 medewerkers	+/- 6 medewerkers
Gemiddelde leeftijd medewerkers	+/- 26 jaar	+/- 25 jaar	+/- 23 jaar	+/- 38 jaar	+/- 28 jaar	+/- 37 jaar	+/- 29, 5 jaar
Opleidingsniveau medewerkers	Allen universitair	Allen universitair	HAVO+ en HBO	Allen universitair	HBO	Van VMBO tot HBO	n.v.t.
Subbranche	Aërodynamische product-ontwikkeling	Luchtvaart	Bouwindustrie	Meubel/medische industrie	IT/zorg en welzijn	Voedings-industrie	n.v.t.
Aantal interviews	2 oprichters	1 oprichter	2 oprichters	1 oprichter	1 oprichter	1 oprichter	n.v.t.
Vragenlijst ingevuld door medewerker	Ja	Nee	Nee	Ja	Ja	Ja	n.v.t.

Om verklaringen voor een door de organisaties toegepaste strategievormingsproces te vinden, zijn in de organisaties een aantal tegenstellingen aangebracht. Bij het analyseren van de resultaten is onderzocht of de verschillen in uitkomsten door onderstaande tegenstellingen verklaard konden worden. De tegenstellingen staan in tabel 3 genoemd, tussen de haakjes staan de nummers van de organisaties weergegeven. Uit de tabel blijkt dat de binnen de organisatie veel onderscheid is aangebracht en dat verdeling in subgroepen mogelijk is.

Tabel 3: onderscheid in de samentelling van de organisaties

Onderscheid	Categorieën		
Leeftijd organisatie	1-2 jaar (2,3,4,5)	3-4 jaar (1,6)	5-6 jaar
Aantal oprichters	Één (2,5)		Meer dan één (1,3,4,6)
Aantal medewerkers (excl. Oprichter(s))	1-5 (2,5)	5-10 (1,4)	10 en meer (3,6)
Oprichters wel of geen eerder management ervaring	Wel (3,5,6)		Geen (1,2,4)
Gemiddelde leeftijd oprichters	Jonger dan 30 (1,2,4)		Ouder dan 30 (3,5,6)
Opleidingsniveau medewerkers	Allemaal HBO of universiteit (1,2,4,5)		Niet allemaal HBO of universiteit (3,6)

3.3 Instrumenten

Omdat dit onderzoek is gericht op het vinden van strategievormingsprocessen in jonge organisaties is het vanzelfsprekend dat ook een onderzoeksmethode is gebruikt die processen op kan sporen. Een procesonderzoek is een onderzoeksmethode dat gericht is op het inzicht geven over de manier waarop zaken evolueren gedurende de tijd en waarom ze een bepaalde kant op evolueren (Langley, 1999). Dit type onderzoek verschilt van variantietheorieën omdat het gericht is op het verklaren van een opeenvolging van gebeurtenissen en het effect hiervan op een uitkomst. Dit verklaren gebeurt bij het vinden van strategievormingsprocessen door het combineren van historische data verzameld door retrospectieve interviews met data verzameld in de werkelijke tijd. Procesonderzoek vindt plaats door te interpreteren hoe individuen in bepaalde cases zowel cognitief als emotioneel reageren op bepaalde gebeurtenissen (Langley, 1999).

Om door middel van een casestudy te achterhalen hoe het strategievormingsproces binnen een jonge organisatie plaatsvindt, heeft dataverzameling plaatsgevonden via twee methoden. Eerst zijn semi-gestructureerde retrospectieve diepte-interviews afgenomen bij de oprichters, hierna is een vragenlijst uitgezet bij de medewerkers van de organisaties. Braster (2000) geeft aan dat een casestudie goed uitgevoerd kan worden via diepte-interviews. De voor dit onderzoek gehouden diepte interviews hadden een open en ongestructureerd karakter, voorafgaand waren de vraag- en antwoordmogelijkheden niet volledig vastgelegd (Baarda, de Goede & Teunissen, 2001). Een voordeel van semi-gestructureerde diepte-interviews was dat deze goed toepasbaar zijn voor onderzoek in een natuurlijke omgeving (Braster, 2000). Andere pluspunten waren dat via interviews open en ingewikkelde vragen makkelijker beantwoord konden worden en meerdere vragen gesteld konden

worden en dat dieper op onderwerpen kon worden doorgevraagd. Een laatste voordeel was dat via een interview specifieke informatie kon worden verkregen (Baarda et al., 2001) Door deze eigenschappen was mondeling interviewen een uitermate geschikte methode van dataverzameling bij deze casestudies (Braster, 2000). Daarom zijn de resultaten van dit onderzoek voornamelijk onderbouwd met de data uit de interviews. Naast de interviews zijn ook vragenlijsten bij de medewerkers van de organisaties afgenomen. De uitkomsten van deze vragenlijsten zijn gebruikt voor datatriangulatie.

3.4 Procedures

Uiteindelijk zijn bij zes geselecteerde organisaties in totaal acht interviews bij de oprichters afgenomen. De verdeling van het aantal interviews per organisatie staat in tabel 2 weergegeven. Dit aantal was voor dit onderzoek voldoende omdat er bij de laatste organisatie geen nieuwe data gevonden werd waardoor het verzadigingspunt was bereikt (Yin, 2003). Tevens was het niet nodig om bij alle organisaties meerdere interviews af te nemen omdat bleek dat een tweede interview een te verwaarlozen hoeveelheid nieuwe informatie opleverde. Bij het bepalen wie bij een organisatie geïnterviewd zou worden heeft theoretische selectie plaatsgevonden; alleen individuen zijn geïnterviewd, die een goed beeld hadden van de HR-strategievorming binnen de organisatie. Het afnemen van de interviews heeft plaatsgevonden in de maand mei van 2007 en het afnemen van de vragenlijsten in juni/juli 2007.

Zoals eerder genoemd is via interviews onderzocht in welke strategievormingsproces van Hart een organisatie valt. De vragen waren gericht op de processen die op het gebied van strategievorming in een organisatie hebben plaatsgevonden. Via pattern matching (Yin, 2003) door andere (b.v. Bennet & George, 1997) ook wel processtracing genoemd is het scoringspatroon van een organisatie vergeleken met een tevoren opgesteld patroon (Swanborn, 1996). Dit patroon bestond uit een aantal kenmerkende indicatoren per strategievormingsproces bestond (bijlage 1). Deze indicatoren zijn gebaseerd op de definities die Hart en Banbury (1994) voor eigen onderzoek hebben opgesteld (bijlage 4). De van tevoren opgestelde indicatoren zijn vergeleken met de data uit de interviews. Hoe meer indicatoren van een stijl in een interview genoemd zijn, hoe groter de rol van de stijl bij het proces van strategievorming. Omdat in bijna al het onderzoek naar procesonderzoek een narratieve interviewmethode wordt toegepast (Langley, 1999), is door middel van deze methode data verzameld. Door deze aanpak is getracht verklaringen te vinden voor beslissingen die in het verleden genomen zijn en worden processen getraceerd (Bennet & George, 1997). De methode is in deze studie toegepast door aan geïnterviewde te vragen hoe in het verleden de HR-praktijken in de organisatie tot stand zijn gekomen. Vanzelfsprekend zijn dit praktijken die al in de eerste jaren van een organisatie waren toegepast.

Om onderzoek te doen naar de processen die plaatsvinden bij het vormen van een strategie zijn vragen gesteld over drie fases van het personeelsmanagement in jonge organisaties (zie Baron et al., 1999). De eerste fase was de instroomfase dit is de fase waarin organisaties medewerkers werven en selecteren. De tweede fase was de doorstroomfase. Dit is onderzocht door te vragen naar de training en de ontwikkeling van medewerkers. Hiernaast is over deze fase gevraagd hoe de medewerkers worden aangestuurd en hoe de taakverdeling is bepaald. De laatste fase was de uitstroom fase. Hierin is onderzocht hoe organisaties proberen om waardevolle medewerkers te behouden en andere medewerkers te laten uitstromen.

Tijdens de interviews is eerst over elke fase gevraagd hoe deze ontwikkeld is in de organisatie. Vervolgens is hier dieper op ingegaan door vervolg vragen te stellen. In bijlage 2 staan de vragen, die voorafgaand aan het interview waren geformuleerd, weergegeven. Aangezien een semi-gestructureerd interview is afgenomen was de volgorde van de vragen niet vooraf vastgesteld en konden er aanvullende vragen gesteld worden. Enkele voorbeeld vragen zijn: 'kunt u een beeld schetsen over hoe uw organisatie vanaf het begin is omgegaan met werving en selectie van medewerkers?', 'hoe is bepaald welke opleiding een medewerker volgt?' en 'hoe heeft u getracht om waardevol personeel voor de organisatie te behouden? De data afkomstig van de oprichters zijn uitgewerkt in bijlage 5 en samengevat in tabel 5.

Naast de interviews zijn ook vragenlijsten afgenomen bij de medewerkers van de organisaties. Door middel van deze vragenlijsten was het mogelijk na te gaan welke stijl van strategievorming de medewerkers in welke fase van de arbeidsrelatie waarnemen. Tevens was het mogelijk om hiermee te onderzoeken in hoeverre de perceptie van de medewerkers in overeenstemming was met die van de oprichters. Hierdoor is de betrouwbaarheid van de conclusies verhoogd. Aan elke organisatie is gevraagd of het mogelijk was dat één van de medewerkers een vragenlijst invulde. Uiteindelijk hebben de medewerkers van vier organisaties (1,4,5,6) een vragenlijst ingevuld. In de vragenlijst is eerst aan de medewerkers gevraagd om aan te kruisen welke stijl van strategievorming ze herkende en in welke fase van de arbeidsrelatie dat was. Deze keuzes hebben de medewerkers daarna toegelicht door het beantwoorden van een aantal open vragen (zie bijlage 3). Twee voorbeeld vragen zijn: 'Kunt u een beeld schetsen over wanneer en hoe medewerkers bij de uw organisatie worden aangenomen?', 'Kunt u een beeld schetsen over wie invloed heeft op het vertrek van medewerkers uit de organisatie?' De data afkomstig van de medewerkers zijn samengevoegd in tabel 6 en meegenomen in de conclusies van dit onderzoek.

3.5 Verwerking data

De data die uit naar voren kwam is als volgt verwerkt. Eerst zijn de interviews volledig uitgeschreven. Dit proces is zeer nauwkeurig gebeurd omdat de interviews op tape zijn opgenomen. Om de juiste interpretatie van de interviews te waarborgen heeft triangulatie plaatsgevonden. Daardoor is gecontroleerd of de interviews op correcte wijze in de empirie zijn vastgesteld (Braster, 2000). De triangulatie is ten eerste uitgevoerd door data te verzamelen bij zowel de oprichters als de medewerkers van de organisaties. Hierdoor was het mogelijk om een dieper inzicht te verkrijgen in de door medewerkers ervaren stijlen van strategievorming binnen de organisaties. Hierdoor zijn de conclusies steviger onderbouwd. Ten tweede is triangulatie toegepast door middel van peer debriefing, hierbij zijn de gevonden interpretaties en bevindingen voorgelegd aan een collega onderzoeker. Ten derde zijn er memberchecks uitgevoerd om de constructvaliditeit te waarborgen (Braster, 2000). Dit heeft plaatsgevonden door de conclusies van een interview te verifiëren bij de geïnterviewde. Door deze methodes toe te passen is de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd (Miles & Huberman, 1994).

Nadat de data was verkregen en uitgewerkt is de data geanalyseerd. Om uit de data van de interviews de correcte resultaten te verkrijgen en conclusies te trekken zijn de data verwerkt volgens een methode van Miles en Huberman (1994). Deze auteurs hebben een methode opgezet waarmee kwalitatieve data geanalyseerd kunnen worden door het uitvoeren van drie stappen: datareductie, dataafbeelding en het trekken en verifiëren van conclusies. De eerste stap was *datareductie*. Hierbij zijn de uitspraken van de oprichters over processen voor het vormen van een HR-strategie gecodeerd door middel van codes. De uitspraken van de oprichters zijn gecategoriseerd naar de verschillende stijlen die in bijlage 1 zijn geoperationaliseerd. De tweede stap was het opzetten van een *datamatrix*, (zie bijlage 5) waarin de uitkomsten van interviews per stijl zijn onderverdeeld. Voor elke organisatie is een datamatrix opgezet waarin de gegevens uit de interviews zijn verwerkt. In de matrix zijn per organisatie de antwoorden van de verschillende respondenten gecombineerd en ingedeeld bij de vijf stijlen. Door deze methode toe te passen kan het zijn dat een organisatie in één categorie in te delen is, maar een combinatie van verschillende strategievormingsprocessen is ook mogelijk. De data uit bijlage 5 zijn in de resultatenparagraaf samengevat in een nieuwe tabel, tabel 5. In deze matrix is per fase aangegeven welke stijl van strategievorming is toegepast en voor welke HR-praktijken dit geldt. Door de stijlen die in de diverse fases werden gebruikt expliciet weer te geven was het mogelijk om veranderingen in de tijd te observeren. Daarnaast zijn in tabel 6 de uitkomsten van de vragenlijsten van de medewerkers per fase samengevoegd. Deze tabellen hebben als leidraad gediend voor de later omschreven resultaten. In de resultatenparagraaf is aangegeven voor hoeveel van de casussen een resultaat geldt. Dus bij bijvoorbeeld 5/6 kwam bij vijf van de zes organisaties het resultaat terug. In deze paragraaf is ook een stroomgrafiek (stroomgrafiek 1) met de uitkomsten van het onderzoek

toegevoegd. In deze stroomgrafiek zijn de resultaten gevisualiseerd. Per fase is door middel van diverse pijlen aangegeven welke stijl van strategievorming in de organisaties zichtbaar waren. Tevens zijn door oprichters genoemde motieven voor het toepassen van een strategie in de grafiek verwerkt. De laatste stap was het trekken van *conclusies* en het verifiëren van deze conclusies. In deze stap zijn op basis van de gereduceerde data conclusies getrokken over strategievormingsprocessen in jonge organisaties.

4. Resultaten

In dit onderdeel worden de resultaten van het onderzoek besproken. Per fase van instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers wordt geanalyseerd of en hoe de stijlen bij de zes onderzochte jonge organisaties zijn waargenomen. In dit onderdeel wordt eerst uiteengezet hoe de toepassing van HRM bij jonge organisaties plaatsvindt. Daarna wordt per fase gekeken in hoeverre elke stijl uit de interviews en de vragenlijsten naar voren is gekomen. Vervolgens wordt bestudeerd welke stijlen in jonge organisaties zijn waargenomen. Afsluitend staan in stroomgrafiek 1, tabel 5 en tabel 6 samenvattingen van de uitkomsten gepresenteerd. De uitkomsten van het onderzoek kunnen worden geverifieerd in bijlage 5 waarin de data uit de interviews met de oprichters in tabellen is verwerkt. Zoals eerder genoemd zijn voor dit onderzoek zowel gegevens verzameld bij de oprichters als bij de medewerkers van jonge organisaties. Het beeld dat door beide groepen wordt geschetst vertoont een sterke overeenkomst. De uitspraken die de oprichters tijdens de interviews hebben gedaan (samenvatting tabel 5) worden bevestigd door de uitkomsten van de vragenlijsten die zijn ingevuld door de medewerkers (tabel 6). De beschreven resultaten in dit hoofdstuk zijn voornamelijk gebaseerd op de interviews, de uitkomsten van de vragenlijst bevestigen echter de resultaten. Omdat de informatie uit de interviews vertrouwelijk is zijn de namen van de organisaties vervangen door nummers, in de tekst staan de organisaties weergegeven door een nummer van één tot en met zes.

4.1 HRM in jonge organisaties

In dit onderzoek is bestudeerd hoe een HR-strategie tot stand komt bij jonge organisaties. Deze studie heeft plaatsgevonden door ingrepen ten aanzien van arbeid in jonge organisaties te onderzoeken. Voordat ingegaan wordt op de invulling van de verschillende HR-strategievormingsprocessen zal eerst een beeld worden geschetst over de rol die HRM binnen jonge organisaties vervuld. Het blijkt dat de aandacht van de oprichters in de eerste periode van ondernemen nog weinig gericht is op het managen van de medewerkers. Oprichters maken pas keuzes ten aanzien van arbeidskwesties als de situatie hen daartoe dwingt. Dit is bijvoorbeeld het geval bij een overvloed aan opdrachten waardoor medewerkers aangenomen moeten worden (6/6) of bij een gebrek aan kennis waardoor medewerkers opgeleid moeten worden (4/6). Een tijdens de interviews genoemde verklaring voor deze re-actieve houding is dat jonge organisaties nog een te grillig groeipatroon vertonen. Waardoor het voor oprichters lastig is om in te schatten hoe de toekomst er met betrekking tot groei en hierdoor ook ten aanzien van medewerkers uit komt te zien (3/6).

Uit de interviews blijkt verder dat beslissingen bij jonge organisaties voornamelijk gericht zijn op de situatie op korte termijn. Hierdoor zijn de ingrepen ten aanzien van arbeid voornamelijk gericht op een beperkt aantal HR-praktijken. Een eerste praktijk waarmee alle organisaties te maken hebben

gekregen is de werving en selectie van nieuwe medewerkers (6/6). Hiernaast is er bij jonge organisaties aandacht voor de taakinfilling en taakverdeling binnen de organisatie (6/6). In mindere mate is er belangstelling voor de opleidingen van medewerkers (4/6). Bij organisaties wordt tevens nagedacht hoe medewerkers kunnen worden aangetrokken en verbonden aan de organisatie kunnen blijven (6/6). Daarnaast besteden de organisaties ook aandacht aan de uitstroom van medewerkers (6/6). Uit verdere analyse van de data blijkt dat aan andere praktijken bij jonge organisaties weinig tot geen aandacht wordt besteed. Jonge organisaties geven bijvoorbeeld weinig aandacht aan: HR-planning, opleidingsplannen, beloningssystemen, leiderschapstijlen en arbeidsvoorwaarden. Deze HR-praktijken zijn in geen van de interviews genoemd (0/6).

4.2 Resultaten per fase

Een nadere bestudering van de data toont aan dat bij jonge organisaties in de drie fases van een arbeidsrelatie verschillende HR-strategievormingsprocessen worden toegepast (zie tabellen 5 en 6). Onderstaand wordt per fase uitgewerkt welke stijlen van strategievorming bij de onderzochte organisaties waargenomen zijn. Het blijkt dat alle organisaties in de *instroomfase*, waarin de werving en selectie van medewerkers plaatsvindt, een bevelende stijl toepassen. De oprichters bepalen namelijk wie, wanneer en voor welke functie wordt aangenomen (6/6). Dat het de oprichters zijn die bepalen wordt bevestigd door de werknemers, twee van de vier medewerkers geven echter wel aan dat het huidige personeel een adviserende rol heeft. Vanuit de interviews met de oprichters zijn een aantal argumenten te geven waarom het de oprichters zijn die bepalen. Allereerst hebben de oprichters overzicht over de opdrachten die in een bepaalde periode uitgevoerd gaan worden (6/6). Hiernaast hebben de oprichters inzicht in de financiële mogelijkheden van de organisatie (6/6). Een aantal oprichters geeft aan dat de medewerkers niet de bij beslissingen over het aannemen van nieuwe medewerkers worden betrokken omdat zij niet met personeelszaken bezig dienen te zijn, maar met het uitvoeren van hun eigen taken (2/6). Drie organisaties beschikken over een operationeel plan waarin mede wordt ingegaan op de instroom van medewerkers (3/6). Deze plannen worden voorafgaand aan een jaar gemaakt. In de plannen staat onder meer genoemd hoeveel nieuwe medewerkers in een jaar aangenomen dienen te worden. De reden waarom twee van deze organisaties over een plan beschikken is omdat ze in een versneld groeiproces zitten en daarom meer medewerkers nodig hebben om de werkzaamheden uit te kunnen voeren. Om dit proces gestroomlijnd te laten verlopen, is er een planning voor het realiseren van de groei opgesteld (2/6). Deze plannen geven het begin aan van het toepassen van de rationele stijl.

In de *doorstroomfase* worden twee stijlen van strategievorming toegepast. Namelijk de bevelende stijl en de participerende stijl. Onderstaand wordt per onderzochte HR-praktijk toegelicht welke stijl is toegepast. Zowel uit de interviews als de vragenlijsten blijkt dat voor het opleiden zowel

een bevelende als de participerende stijl wordt toegepast. Het bleek dat vier van de organisaties te maken hebben gehad met de opleiding van medewerkers (4/6). De oprichters gaven aan dat het initiatief voor volgen van een opleiding bij deze organisaties bij de medewerkers vandaan komt (4/4). Bij twee organisaties hebben de oprichters ook aan de medewerkers aangeboden om een opleiding te volgen omdat de oprichters van mening waren dat er een kennis tekort in de organisatie was (2/6). De data afkomstig van zowel de oprichters als de medewerkers laat zien dat de oprichters bepalen of een medewerker wel of niet een interne of externe opleiding wordt aangeboden (4/4). Hierbij maken de oprichters de afweging tussen de kosten van de opleiding en de mogelijke meerwaarde die er voor de medewerker en voor de organisatie kan zijn (4/4). Voor welke opleiding wordt gekozen wordt in overleg met de medewerker besloten omdat deze enthousiast en gemotiveerd voor de opleiding moet zijn (4/4). Een volgende uitkomst van het onderzoek is dat veel oprichters nog gericht zijn op de korte termijn en hierdoor nog geen ideeën hebben over hoe de ontwikkeling van medewerkers moet gaan verlopen (4/6). Bij drie organisaties geven de oprichters aan in ieder geval niet te willen doorgroeien boven een bepaald aantal medewerkers (3/6). Als eerste argument hiervoor is gegeven dat de organisatie dan een extra managementlaag in moet voeren en dit wensen de oprichters niet (organisatie 1,6). Als tweede reden voor de limiet is genoemd dat het bedrijf gericht moet zijn op efficiënte productie en dat vanwege de kosten niet teveel medewerkers in dienst kunnen worden genomen (organisatie 3). De aansturing van de medewerkers gaat bij enkele organisaties meer hiërarchisch of bevelend dan bij andere organisaties (3/6). De reden waarom oprichters voor deze hiërarchie kiezen is omdat de oprichters invloed hebben op en verantwoordelijk zijn voor de financiën van de organisatie (2/6). Hiernaast komen er ook oprichters uit landen waarin formele hiërarchie normaal is (1/6), daarom passen ze dit mogelijk onbewust toe in de bedrijfsvoering. De taakverdeling en de taakinhoud wordt bij de helft van de organisaties niet overlegd met de medewerkers (3/6). Dit komt omdat de inhoud van een functie vaak logisch voortkomt uit de activiteiten van de organisatie: bijvoorbeeld een functie als ontwerper of monteur. In het takenpakket van deze functies is niet veel verandering aan te brengen omdat het werk toch uitgevoerd moet worden (3/6). De medewerkers die deze taken uitvoeren weten wat van ze verwacht wordt als ze aan de functie beginnen. Het is opvallend dat medewerkers bij veel jonge organisaties de vrijheid krijgen bij de invulling van de dagplanning (5/6). De medewerkers mogen zelf of in overleg bepalen hoe ze hun dag indelen, als ze maar de taken uitvoeren. De conclusie is dan ook dat de oprichters veel invloed in deze fase hebben bijvoorbeeld op de beslissing of een opleiding gevolgd mag worden of de functie-inhoud, maar dat de medewerkers inbreng hebben in bijvoorbeeld de keuze van de opleiding en de planning van de dag.

In de *uitstroomfase* is enkel een bevelende stijl waargenomen waarbij de oprichters de ingrepen bepalen. De oprichters bepalen welke methodes toegepast worden om medewerkers voor de

organisatie te behouden (6/6). Hiernaast bepalen de oprichters of een arbeidsrelatie voortgezet of ontbonden wordt (6/6). Deze conclusie wordt bevestigd door zowel de oprichters als de medewerkers.

Het onderzoek laat zien dat organisaties sterke overeenkomsten vertonen in de processen die doorlopen worden om tot een HR-strategie te komen. In de instroom en uitstroomfase passen alle organisaties een bevelende stijl toe. In de doorstroomfase kan de inbreng van bevelende of participatieve stijl per HR-praktijk verschillen. Tevens blijkt dat organisaties in de eerste jaren van het bestaan niet veranderen van HR-strategievormingsproces. Dit houdt in dat jonge organisaties in de beginperiode geen andere strategievormingsprocessen toepassen dan een paar jaar later.

4.3 Resultaten strategievormingsstijlen

In deze resultaten paragraaf wordt verder ingegaan op de wel en niet waargenomen strategievormingsstijlen bij de jonge organisaties. Hierdoor ontstaat een beeld van de toepassing van de verschillende stijlen bij jonge organisaties. Bij alle zes de organisatie zijn aanwijzingen gevonden dat de *bevelende stijl* is toepast. Uit de interviews is gebleken dat bij alle onderzochte organisaties de oprichters de visie, het doel en de richting van de HR-strategie bij diverse praktijken bepalen (6/6). De eerste HR-praktijk waarin dit naar voren komt is het werven en selecteren van medewerkers. Uit de interviews en de vragenlijsten blijkt dat bij alle organisaties de oprichters bepalen wie wordt aangenomen en aan welke eisen een nieuwe medewerker dient te voldoen (6/6). De oprichters bepalen tevens bij alle organisaties naast de instroom ook de uitstroom en verdere mogelijkheden voor medewerkers van de organisatie (6/6). Een andere HR-praktijk waaruit blijkt dat deze stijl wordt toegepast is bij de motivatie van de medewerkers. Oprichters geven aan dat het voor jonge organisaties lastig is om high potentials aan de organisatie te binden omdat deze snel te duur zijn of omdat de jonge organisaties geen baanzekerheid op lange termijn kunnen bieden (3/6). Daarom hebben de organisaties verschillende visies bedacht om potentiële medewerkers alsnog over te halen om voor de organisatie te komen werken en ze motiveren om bij de organisatie te blijven werken. Dit proberen de oprichters voornamelijk door de visies die in tabel 4 staan aangegeven. Al eerder is erop gewezen dat de oprichters bepalen of medewerkers een opleiding mogen volgen (4/6). Hiernaast is er ook al eerder op gewezen dat bij drie organisaties de oprichters bepalen welke taken de medewerkers uitvoeren, zonder dat hierbij de inbreng van de medewerkers wordt gevraagd (3/6). Kortom de oprichters bepalen voor een belangrijk deel de invulling van de HR-praktijken het gevolg hiervan is dat de bevelende stijl een veel toegepaste methode is om een HR-strategie in jonge organisaties te bepalen.

Bij de *symbolische stijl* speelt het een belangrijke rol of een organisatie een visie en bedrijfsmissie op het gebied van arbeid heeft. Bij geen van de onderzochte bedrijven is een visie of missie op het gebied van de arbeid in de organisatie waargenomen. Althans geen van de organisaties

heeft hiervoor een document opgesteld (0/6). Dit betekent niet de oprichters geen visie op het gebied van arbeid hadden. Deze is voor bepaalde HR-praktijken zoals de werving en selectie en het aantrekken en behouden van medewerkers wel degelijk aanwezig, alleen niet altijd in een document. Om een beeld te geven van een aantal genoemde visies onderstaand in tabel 4 samengevat die betrekking hebben op de werving van medewerkers en de motivatie van medewerkers. Het is opvallend is dat de visies op het motiveren en vasthouden van medewerkers aansluiten op de motieven van de medewerkers om voor een jonge organisatie te werken. Want alle onderstaand genoemde visies worden door de medewerkers in tabel 6 ook genoemd als motiverende factoren.

Tabel 4: visies op HR-praktijken

Visie gebied	Visie	Org. 1	Org. 2	Org. 3	Org. 4	Org. 5	Org. 6
Werving en selectie	<i>Assertief</i>	X	X			X	X
	<i>Probleem oplossend</i>	X	X				X
	<i>Hard werkend</i>	X	X	X		X	
Motiveren en vasthouden	<i>Door het werk leuk te houden</i>	X		X			
	<i>Afwisselende taken te bieden</i>	X			X		
	<i>Een goede sfeer te creëren</i>	X	X	X		X	X
	<i>Flexibiliteit te bieden</i>	X					
	<i>Verantwoordelijkheid te geven</i>	X		X	X	X	
	<i>Op termijn mogelijkheid door doorgroeien te bieden</i>			X			

Bij geen van de oprichters was nog sprake van een concrete visie op de invulling van de arbeidsrelatie op de lange termijn (0/6). Een argument dat is gegeven voor het ontbreken van een missie voor arbeid is dat jonge organisaties te afhankelijk van de financiële resultaten van de organisatie (5/6). Dit sluit aan bij de uitspraken van een aantal oprichters die stellen dat de focus van een jonge organisatie ten aanzien personeel voornamelijk op de korte termijn gericht is (3/6). Één van de weinige praktijken die bij jonge organisaties gericht is op de lange termijn is het trachten om door middel van werving en selectie zeer bekwame medewerkers in dienst te nemen, die een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het bestaansrecht in de toekomst (4/6). Tevens hadden drie organisaties (3/6) een idee over het maximale aantal medewerkers dat in dienst kan komen. In geen van de interviews en vragenlijsten is opgemerkt dat leidinggevendenden motiveren en inspireren door middel van een visie. Kortom, bij de onderzochte organisaties is een beperkte visie op HR-activiteiten aanwezig. Deze visie is nog voornamelijk gericht op het werven en selecteren en motiveren van medewerkers. Omdat geen van de organisaties een missie of visie ten aanzien van de medewerkers op papier heeft staan en omdat de leidinggevendenden hiermee de medewerkers niet motiveren en inspireren is vastgesteld dat deze stijl nauwelijks voorkomt bij de onderzochte jonge organisaties.

De rationale stijl, waarin het hebben van een plan een belangrijke indicator is, komt beperkt bij de organisaties voor. Drie van de zes onderzochte organisaties beschikken over een operationeel plan, waarin ook aandacht wordt besteed aan het beleid ten opzichte van medewerkers (3/6). Het

operationeel plan bevat de formulering van de doelstellingen van de organisatie voor een jaar (3/3). Op deze doelstellingen wordt het personeelsbeleid afgestemd (3/3). In het operationele plan worden zaken besproken als: het aantal medewerkers dat nodig is om de groei in een jaar te kunnen realiseren, de planning ten aanzien van de medewerkers, de taken die een medewerker in een jaar gaat uitvoeren (3/3) etc. Één organisatie geeft tevens aan over welke competenties medewerkers dienen te beschikken om een project uit te kunnen voeren (organisatie 1, 1/6). Hiernaast geeft deze organisatie aan dat het operationeel plan binnenkort uitgebreid zal worden met een missie en visie ten aanzien van de medewerkers. De overige organisaties beschikken niet over een uitgewerkt plan met betrekking tot het personeel in een document (3/6). De oprichters van deze organisaties noemen hiervoor diverse argumenten. Een eerste argument dat oprichters geven voor het onderbreken van een plan is dat voorafgaand aan een jaar niet is in te schatten hoeveel en welke medewerkers ingehuurd gaan worden. Voor het maken van goede schatting van het aantal medewerkers en het maken van een plan is de productie nog niet stabiel genoeg en zijn de resultaten te wisselvallig (3/6). Een ander argument was dat de organisatie tot op dat moment nog niet beschikte over voldoende medewerkers voor het schrijven van een plan (1/6). Hiernaast is de oprichter van organisatie twee van mening dat bij een organisatie eerste goede financiële resultaten behaald dienen te worden voordat nagedacht kan worden over een personeelsbeleid en een personeelsplan. Toch zijn er door de organisaties wel een paar zaken in documenten vastgelegd. Vijf van de organisaties (5/6) beschikken over een profielschets voor de te werven medewerkers. In deze profielschets staan de eigenschappen genoemd waar een potentiële medewerker dient te voldoen. Organisatie 4 heeft tevens een checklist opgesteld met een aantal criteria die gebruikt wordt bij het inwerken van nieuwe medewerkers (1/6). Kortom, zoals eerder genoemd is deze stijl in beperkte mate bij jonge organisaties aanwezig. Drie organisaties hebben een summier plan ten aanzien van hun personeel op papier uitgewerkt. Voor het werven en selecteren van medewerkers hebben vijf organisaties een profielschets opgesteld. Maar op het gebied van doorstroom en uitstroom is nog weinig geformaliseerd. Binnen jonge organisaties is hierdoor geen sprake van planmatige systemen voor een HR-strategievorming. De rationele stijl is daarom nog niet volledig waargenomen. Wel wordt er door enkele organisatie een voorzichtig begin mee gemaakt.

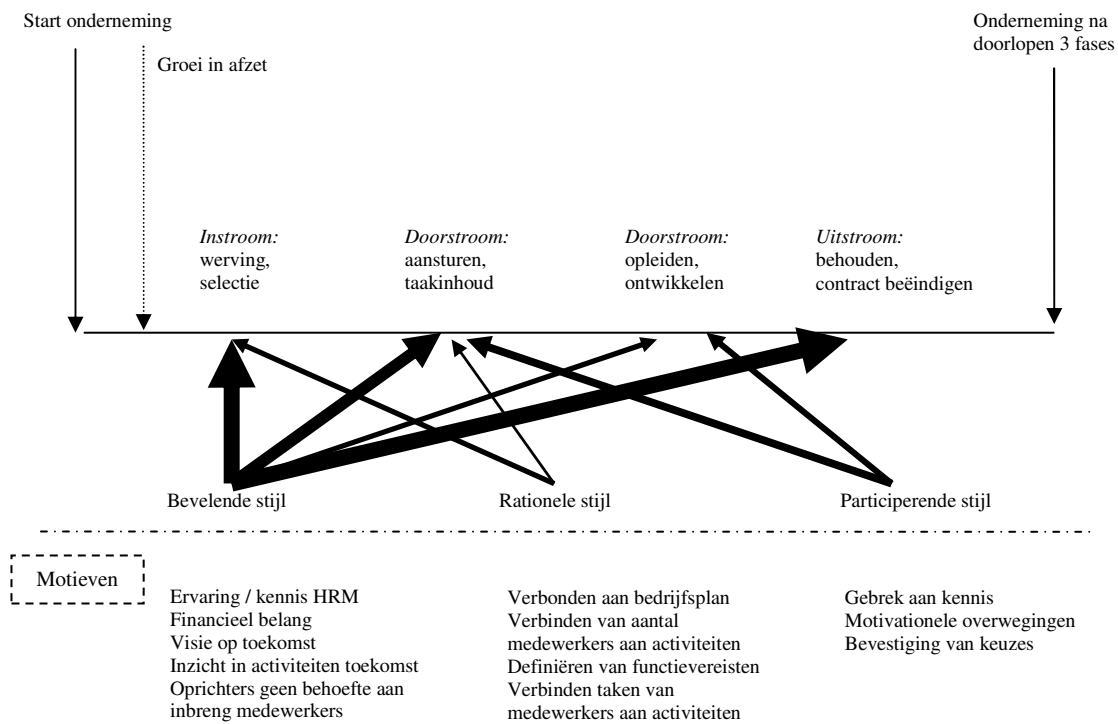
De *participerende stijl* waarbij de HR-strategie tot stand komt door interactie tussen de oprichters en de medewerkers komt bij het merendeel van de organisaties terug, maar wordt vaak niet op alle fases toegepast. De inhoud van de werkzaamheden en de taken wordt bij de helft van de onderzochte organisaties in meer of mindere mate in overleg bepaald (3/6). Oprichters vinden dit een meerwaarde omdat hierdoor een beeld ontstaat van de competenties van medewerkers (2/6). Hiernaast wordt de opleiding van de medewerkers hieraan vastgekoppeld en de toekomstige mogelijkheden die er voor een medewerker binnen een organisatie wel of niet zijn (2/6). Ook andere onderdelen worden met het personeel besproken. Dit is bijvoorbeeld van toepassing op het werven en selecteren van

nieuwe medewerkers. Bij alle organisaties zijn het uiteindelijk oprichters die de beslissing nemen wie voor een bepaalde functie aangenomen wordt (6/6). Hierbij wordt bij drie organisaties aan het personeel gevraagd of zij nog suggesties voor een nieuw aan te nemen medewerker hebben (3/6). Het is opvallend dat organisaties met één oprichter (2/6) meer waarde toekennen aan de dialoog met medewerkers dan organisaties die beschikken over meerdere oprichters die met elkaar kunnen overleggen. De oprichters die zelfstandig leiding geven aan een organisatie waarderen de gesprekken met medewerkers omdat het een meerwaarde als: medewerkers meedenken over bepaalde problemen (3/6), bepaalde keuzes bevestigen (2/6), suggesties geven (2/6) of aangeven wat hun capaciteiten zijn (2/6). Kortom, als het bovenstaande teruggekoppeld wordt dan is er bij de organisaties op het gebied van taakinhoud en opleiding een dialoog met de medewerkers aangegaan. Maar op andere gebieden zoals werving en selectie en uitstroom niet. De participerende stijl is wel aanwezig bij jonge organisaties maar kan nog verder worden uitgewerkt.

Binnen de *generatieve stijl* dienen medewerkers door middel van ideeën en initiatieven de strategie van de organisatie te bepalen. Dit initiatief is bij geen van de organisaties zichtbaar teruggekomen (0/6). Een argument waarom dit niet gebeurt, is omdat de oprichters van een organisatie dit niet van de medewerkers verwachten (2/6). De oprichters zijn de aandeelhouders en hierdoor de eigenaren van de organisatie en zij nemen daarom de beslissingen (2/6). Hiernaast bepalen de oprichters de richting van de strategie omdat zij verantwoordelijk zijn voor de financiën en de organisatie bestaat uit hun financiële middelen (2/6). Een ander argument is dat vooral oudere oprichters menen meer ervaring te hebben met het omgaan met medewerkers en dat zij daarom beter de HR-strategie kunnen bepalen (2/6). Een andere mogelijkheid waarom de oprichters zeggen dat zij de inbreng van de medewerkers niet waarderen is omdat deze niet de goede vragen stellen of een discussie opgang zetten die al tussen de oprichters is gevoerd (1/6). Kortom, binnen jonge organisaties is de generatieve stijl nauwelijks zichtbaar omdat de oprichters van een organisatie zelf nog een dominante inbreng hebben.

Samenvattend laat het onderzoek zien dat voornamelijk de bevelende en participatieve stijl van strategievorming bij jonge organisaties terugkomen. Hiernaast is bij enkele organisaties een klein begin gemaakt met de rationele stijl. De andere stijlen worden door jonge organisaties in de eerste jaren nog nauwelijks toegepast. Afsluitend zijn de eerder beschreven resultaten verwerkt in een stroomgrafiek. In de grafiek is per fase zichtbaar welke stijl van strategievorming is toegepast voor welke HR-praktijken. Dit is gedaan door een pijl van het strategievormingsproces naar de HR-praktijk te trekken, hoe dikker de pijl hoe meer invloed de stijl heeft. Hiernaast staan de motieven genoemd waarom de oprichters voor een bepaalde stijl is hebben gekozen. Naar aanleiding van de bovenstaande resultaten worden in het volgende hoofdstuk conclusies getrokken en aanbevelingen gegeven.

Stroomgrafiek 1: resultaten onderzoek



Tabel 5: samenvatting data per organisatie (vanuit oprichters)

Fase	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4	Organisatie 5	Organisatie 6
Instroom - werving - selectie	<p>De oprichters bepalen de werving en selectie van de medewerkers. Met als argumentatie dat de oprichters het overzicht hebben over de projecten voor een bepaalde periode. De medewerkers dienen zich hier niet mee bezig te houden omdat deze hun eigen uitvoerende taken hebben (1). Bij het aannemen van nieuwe medewerkers wordt door de oprichters een profiel opgesteld waaraan de nieuwe medewerker moet voldoen (3).</p> <p>Elk jaar schrijven de oprichters een operationeel plan. Waarin staat hoeveel projecten er verwacht worden, hoeveel medewerkers er nodig zijn om de projecten te kunnen uitvoeren en welke kennis de medewerkers hiervoor nodig hebben (3).</p>	<p>De oprichter bepaald welke en wanneer nieuwe medewerkers bij de organisatie worden aangenomen. Hierover voert hij geen overleg met medewerkers of andere personen. De oprichter stelt ook geen documenten hiervoor op (1).</p> <p>Na enkele negatieve ervaringen in het verleden let de oprichter erop dat hij alleen personen aanneemt waarmee het klikt en waarvan hij de verwachting heeft dat er goed mee samen te werken is (1).</p>	<p>De oprichters hebben sinds de oprichting bepaald welke medewerkers in dienst kwamen. Voor het aannemen van de medewerkers zijn wel een aantal eisen opgesteld, maar een plan is hiervoor niet geschreven (1). Uit eerdere ervaring weet één van de oprichters hoe hij een team samenstelt. Hiermee houdt hij dan ook rekening bij de samenstelling van zijn medewerkersbestand (1).</p>	<p>De oprichters zoeken medewerkers die bij de visie van de organisatie passen. Deze visie is dat een excellent bedrijf dient te beschikken over excellente medewerkers. De oprichters zoeken dan ook medewerkers die bovengemiddeld presteren. De oprichters stellen voor een openstaande vacature een profiel op en hierbij wordt daarna een persoon gezocht (1).</p> <p>De oprichters van de organisatie stellen voorafgaand aan elk jaar een operationeel plan op, waarin wordt aangegeven hoeveel medewerkers in een jaar aangenomen dienen te worden (3).</p>	<p>Keuzes ten aanzien van werving en selectie worden door de oprichter genomen. Bij de het aannemen van nieuwe medewerkers weegt deze af of er met de persoon goed samengewerkt kan worden. Over de aan te nemen persoon wordt wel overlegd met de huidige medewerker maar wie uiteindelijk aangenomen wordt beslist de oprichter. Dit overleg wordt dan geïnitieerd vanuit de oprichter (1). Voor de werving en selectie wordt gekeken naar de verwachte groeiplannen die zijn opgesteld (3).</p>	<p>De oprichters hebben in de afgelopen periode bepaald welke medewerkers bij de organisatie kwamen werken. De nieuwe medewerkers zijn aangenomen nadat de organisatie een groei had doorgemaakt. Voor de openstaande vacature zijn functieomschrijvingen opgesteld, waaraan de potentiële medewerker diende te voldoen (3). Bij het aannemen van een medewerker wordt overlegd met een leidinggevende medewerker omdat deze veel kennis van de projecten heeft (1).</p>
Doorstroom - opleiden - ontwikkelen - aansturen - taakverdeling	<p>Het initiatief om medewerkers een opleiding aan te bieden komt voornamelijk van de oprichters. Maar medewerkers kunnen zelf ook aangeven dat ze een studie willen volgen. De oprichters bepalen of een interne of externe opleiding wordt aangeboden. Hierbij wordt een afweging gemaakt tussen de mogelijke meerwaarde voor de medewerker en de organisatie en de kosten (1). Als medewerkers merken over specifieke niet kennis te beschikken, kunnen ze dit aan aangeven bij de oprichters. Deze geven dan de mogelijkheid voor studie naar deze kennis in literatuur (4).</p> <p>De oprichters bepalen hoe de personele bezetting er in de toekomst uit komt te zien, en wie hiervoor ontwikkeld gaan worden. De oprichters hadden nog geen ideeën over de ontwikkeling van de medewerkers in de toekomst. De oprichter gaf wel aan niet meer als 15 tot 20 medewerkers in dienst te nemen, omdat anders de organisatie te onpersoonlijk wordt en een extra management laag toegevoegd moet worden (1).</p> <p>Het aansturen van de medewerkers gaat op een formele wijze, de oprichters bepalen wat er gebeurt. Het is voor medewerkers mogelijk om hierop feedback te geven, maar dit wordt niet altijd gewaardeerd (1).</p> <p>De oprichters bepalen wie welke taken en projecten binnen de organisatie uitvoert. Tevens bepalen de oprichters wie geschikt is voor meer verantwoordelijkheid. De oprichters bespreken onderling de mogelijkheden voor de medewerkers binnen de organisatie door (1).</p>	<p>De oprichter heeft tot op heden geen opleidingen aan medewerkers aangeboden, deze hebben hier ook nog niet om gevraagd (1).</p> <p>Er zijn nog geen ideeën over hoe de ontwikkeling van de medewerker in de toekomst gaat verlopen. Dit hangt af van de financiële resultaten van de organisatie (1).</p> <p>De oprichter stuurt de medewerkers in de organisatie op een informele manier aan en probeert medewerkers bij de organisatie te betrekken door advies te vragen bij het maken van beslissingen (4).</p> <p>De inhoud van de functies wordt bepaald door de oprichter. Deze neemt dan ook alleen medewerkers voor specifieke projecten aan (1).</p>	<p>Initiatieven voor opleiding worden door de medewerkers zelf aangedragen. De oprichter onderzoekt of de opleiding financieel haalbaar en rendabel is. Over de keuze van de opleiding wordt met de medewerker overlegd omdat deze wel enthousiast over de opleiding moet zijn (4).</p> <p>Een verder beleid ten opzichte van de ontwikkeling van de medewerkers is nog niet ontwikkeld (1).</p> <p>De oprichter probeert de medewerkers informeel aan te sturen, en medewerkers bij de beslissingen te betrekken (1).</p> <p>Over functies inhoud is weinig overleg tussen de medewerkers en de oprichters omdat de medewerkers voor specifieke taken zijn aangenomen. Het is voor medewerkers niet mogelijk om verandering in taken aan te vragen, omdat er geen andere taken beschikbaar zijn (1).</p>	<p>De organisatie heeft nog geen opleidingen aan de medewerkers aangeboden, omdat hier geen vraag naar is geweest. De oprichters zijn van mening dat zij als eigenaren van de organisatie de beslissingen op dit gebied mogen en moeten nemen (1).</p> <p>De oprichters hebben nog geen ideeën over de verdere ontwikkeling van de medewerkers in de organisatie (1).</p> <p>Het aanturen gaat hierdoor op een formele manier. De medewerkers dienen uit te voeren wat de oprichters aan hen opdragen. De reden hiervoor is volgens de oprichters simpel omdat de keuzes die gemaakt worden afhankelijk zijn van de kasstroom, hierop zijn tevens de personeelskeuze gebaseerd (1).</p> <p>Veranderingen in het taakpakket komen vooraan bij de oprichters vandaan. De oprichters verwachten dat er nog geschoven gaat worden met de taakpakketten omdat de organisatie nog jong is. De medewerkers hebben nog niet aangegeven dat ze verandering willen. Deze eventuele feedback wordt door het MT ook niet gewaardeerd, omdat medewerkers voor bepaalde taken gewoon aangenomen zijn (1).</p>	<p>De oprichter biedt aan de medewerkers zowel interne als externe opleidingen aan om deze verder te ontwikkelen, maar medewerkers kunnen ook zelf aangeven dat ze een studie willen volgen (4).</p> <p>De aansturing van de medewerkers gaat informeel. Een reden hiervoor is dat de oprichter graag overlegt met medewerkers om hierdoor bepaalde keuzes bevestigt te zijn (4).</p> <p>De beslissingen worden de oprichter genomen. Maar wel nadat de medewerkers hierover gehoord zijn. De oprichter luistert goed naar wat de medewerkers zeggen. De medewerkers zelf hebben de meeste invloed op de invulling van de arbeidsrelatie. Naar de medewerkers wordt geluisterd omdat er verder niemand is die de oprichter ondersteunt. De oprichter bepaald de richting omdat het haar bedrijf en haar geld is. Hiernaast heeft de oprichter ervaring met het opzetten van bedrijven (1).</p> <p>Met enkele medewerkers heeft de oprichter een goede band en met deze medewerkers wordt dan ook regelmatig overleg zaken die in de organisatie spelen. De oprichter waardeert hierbij de suggesties die door de medewerkers worden gegeven. Van alle medewerkers wordt gewaardeerd als ze feedback op een taakinhoud geven (4).</p>	<p>Medewerkers kunnen tijdens zowel formeel als informeel overleg aangeven dat ze een opleiding willen volgen (4). De oprichters bepalen of een medewerker hiervoor in aanmerking komt en of er een meerwaarde voor de organisatie is (1).</p> <p>De oprichters bepalen hoe de personele bezetting er in de toekomst uit komt te zien, en wie hiervoor ontwikkeld en opgeleid gaan worden. De oprichters hadden nog geen ideeën over de ontwikkeling van de medewerkers in de toekomst. De oprichter gaf aan niet meer als 25 medewerkers in dienst te nemen, omdat anders de organisatie te log wordt en een extra management laag toegevoegd moet worden (1).</p> <p>De aansturing van de medewerkers is op dit moment informeel omdat de organisatie nog klein is (1).</p> <p>De taakinhoud wordt bepaald door de oprichters. Voor deze taken worden medewerkers aangenomen en deze dienen de taken dan ook gewoon uit te voeren (4).</p>
Uitstroom - behouden - ontbinding	<p>De oprichters verwachten dat medewerkers vast kunnen worden gehouden door een hoger loon als gemiddeld te bieden en door het aanbieden van afwisselend werk met veel verantwoordelijkheid, en flexibele werktijden (1).</p> <p>De verantwoordelijkheid voor de ontbinding van een arbeidsrelatie ligt bij de oprichters. Deze bepalen of een medewerker blijft of dient te vertrekken (1).</p>	<p>De oprichter houdt zijn medewerkers vast door deze aan hun contract te houden. Verder gebruikt hij hiervoor geen HR-praktijken (1).</p> <p>De verantwoordelijkheid voor de ontbinding van een arbeidsrelatie ligt bij de oprichter. Deze bepaald of een medewerker blijft of dient te vertrekken (1).</p>	<p>De oprichter doet weinig moeite om de medewerkers vast te houden. Hierachter zit de filosofie dat medewerkers hard werken als ze het naar hun zin hebben. Als de motivatie op een gegeven moment gaat ontbreken, dan kunnen de medewerkers beter ander werk gaan zoeken (1).</p> <p>De verantwoordelijkheid voor de ontbinding van een arbeidsrelatie ligt bij de oprichters. Deze bepalen of een medewerker blijft of dient te vertrekken (1).</p>	<p>De oprichter trachten medewerkers vast te houden door ze afwisselend werk en verantwoordelijkheid te geven (1).</p> <p>De verantwoordelijkheid voor de ontbinding van een arbeidsrelatie ligt bij de oprichters. Deze bepalen of een medewerker blijft of dient te vertrekken (1).</p>	<p>De oprichter probeert medewerkers te behouden door in gesprek met ze te gaan. Door deze gesprekken kan de oprichter beter inspelen op de wensen die bij de medewerkers spelen (4).</p> <p>De verantwoordelijkheid voor de ontbinding van een arbeidsrelatie ligt bij de oprichter. Deze bepaald of een medewerker blijft of dient te vertrekken (1).</p>	<p>De oprichters proberen medewerkers vast te houden door hun verantwoordelijke taken te geven en de mogelijkheid om in de organisatie door te groeien. Hiernaast trachten de oprichters te werken aan een saamhorige sfeer in de organisatie. Waardoor medewerkers voor de organisatie blijven werken en extra werk verzetten als dit nodig is (1).</p> <p>De verantwoordelijkheid voor de ontbinding van een arbeidsrelatie ligt bij de oprichters. Deze bepalen of een medewerker blijft of dient te vertrekken (1).</p>
Samenvattende stijl	<i>Bevelende / participerende stijl</i>	<i>Bevelende / participerende stijl</i>	<i>Bevelende / participerende stijl</i>	<i>Bevelende / participerende stijl</i>	<i>Bevelende / participerende stijl</i>	<i>Bevelende / participerende stijl</i>

Noot: 1= bevelende stijl, 2= symbolische stijl, 3=rationele stijl, 4= participerende stijl, 5= generatieve stijl

Tabel 6: data per organisatie (vanuit medewerkers)

Gegevens medewerker	Organisatie 1	Organisatie 4	Organisatie 5	Organisatie 6
Leeftijd werknemer	29 jaar	28 jaar	24 jaar	26 jaar
Opleidingsniveau	Universiteit	Universiteit	HBO	MBO/HBO
Functie	Aerodynamisch Ingenieur	Junior Ingenieur	Algemeen medewerker	Project manager
Eerdere werkervaring	Nec	Nec	Nec	Ja, vanaf 20 ^e fulltime gewerkt
In dienst bij huidige werkgever	18 maanden	4 maanden	12 maanden	8 maanden
Ervaring met werken voor jonge organisatie	Prettig	LEUK	Fantastisch	Voordeel is dat de medewerker mee kan groeien in de ontwikkeling van de organisatie, Nadeel is dat niet alle systemen al gesmeerd lopen.
Instroom - werving - selectie	(Over de werving en selectie:) Het werven van nieuwe medewerkers gaat als volgt: (bijna) afgestudeerden nemen contact op via open sollicitatie. Tevens worden bekenden benaderd waarvan bekend is dat ze kennis hebben die het bedrijf nodig heeft. Hiernaast dragen personeelsleden soms personen aan. De volledige beslissing ligt bij de leidinggevenden (1).	(Over de werving en selectie:) Nieuw personeel wordt aangenomen zodra er budget is. Verder wordt de keuze gemaakt door de leidinggevenden die zich overigens wel laten adviseren door de medewerkers (1,4).	(Over de werving en selectie:) De werving van nieuw personeel vind plaats naar aanleiding van geformuleerde en bewezen haalbare groeiplannen (3). Het initiatief komt alleen van directeur-eigenaar (in huidig stadium). Meedenken en meebeslissen van medewerkers bij formuleren van functiecriteria en selectie. Directeur-eigenaar beslist (1,4).	(Over de werving en selectie:) Er wordt naar aanleiding van een behoefte iemand gezocht. De behoefte komt voort uit de groei van de organisatie. De personen die daarbij van invloed zijn, zijn de directie en het management. (1).
Doorstroom - aansturen - opleiden & ontwikkelen - taakverdeling	(Over de aansturing:) De medewerkers worden vrij los aangestuurd. De leidinggevenden geven het beleid aan, de werknemers zijn vrij die in te vullen (mits aan kwaliteitseisen voldaan wordt) (1,4). (Over opleiden:) Bij de organisatie zijn tot op heden weinig mogelijkheden tot opleiding. (Over de taakverdeling:) De leidinggevenden geven het beleid aan, werknemers zijn vrij die in te vullen (mits aan kwaliteitseisen voldaan wordt, natuurlijk) (1,4).	(Over de aansturing:) Er wordt besproken hoe de organisatie naar doelen toe wil werken en welke mijlpalen daarvoor nodig zijn. Binnen de mijlpalen overlegt de medewerker met één leiding gevende, over precieze invulling (1,4). (Over opleiden:) Het is duidelijk dat er graag in opleidingen geïnvesteerd gaat worden. (Over de taakverdeling:) De mijlpalen worden vastgesteld met de groep (4), naar aanleiding hiervan wordt gepland. Indien nodig wordt er tussentijds overlegt met verantwoordelijke (1).	(Over de aansturing:) Transparantie van ontwikkelrichting van het bedrijf door veelvuldige communicatie de oprichter en de medewerker. De oprichter eisen van de medewerkers interesse en begrip van het geheel. Coachen door de oprichter bij het uitvoeren van taken (situationeel). De medewerkers krijgen de mogelijkheid om zelfstandig te handelen door steeds minder te toetsen of men snapt wat wel zelf en wat niet zelf afgehandeld kan worden. Veel hierover bijpraten. Fouten of onhandigheden expliciet accepteren en openlijk bespreken ter lering voor iedereen. Steeds opnieuw gezamenlijk de taken herverdelen naar aanleiding van ontwikkelingen. Herhaald wordt door de oprichter expliciet de steun gevraagd voor de (veranderende) bedrijfsdoelstellingen, los van het individueel belang (4). (Over opleiden:) Bij het wel of niet aanbieden van een opleiding wordt bepaald door: - geconstateerde tekortkomingen door directeur of medewerker zelf - Directeur heeft opleiding in gedachten en stelt die voor (1), óf - Medewerker zelf -zoekt opleiding uit, zet er een paar tegen elkaar af en doet voorstel (4). - Budget moet beschikbaar zijn. Zo niet, dan in de wacht. (Over de taakverdeling:) Er is een principiële grove functiescheiding, zoveel mogelijk naar aanleiding van vooropleiding, interesse en kwaliteiten. Verder gaat alles naar aanleiding van wat zich voordoet en in overleg (4). Zoveel mogelijk taken moeten van elkaar waargenomen kunnen worden, zodat klanten of geïnteresseerden altijd te woord gestaan kunnen worden en de oprichters en de medewerkers van elkaar weet wat men doet.	(Over de aansturing:) Er wordt van de medewerkers verwacht dat zij zelfstandig werken, echter heeft het productiepersoneel sturing nodig. Het hoofd Techniek is verantwoordelijk voor de aansturing van al het personeel. Op locatie bij een klant is de Project Manager verantwoordelijk voor de aansturing van het personeel. De Directie stuurt ook het personeel aan indien zo uitkomt (1,4). (Over opleiden:) Als een medewerker de ambitie heeft om een opleiding te volgen dan zal dit gestimuleerd worden mits dit aansluit bij de strategie en het betreffende personeelslid (1,4). Indien de organisatie een kans ziet met een personeelslid, dan zal de managers de medewerker benaderen en dit voorleggen. Als deze persoon deze visie niet heeft, dan zal er indien noodzakelijk verder gekeken worden of eventueel extern geworven worden naar deze competenties. De directie bepaalt deze gang van zaken (1,4). (Over de taakverdeling:) De werkzaamheden van de medewerker komen voort uit een project dat aan een klant wordt verkocht. Hierbij is de medewerker verantwoordelijk voor de installatie van het product. De personen die hier invloed op hebben zijn alle betrokkenen van de klant tot eigen monteurs (4).
Uitstroom - behouden - ontbinden	n.v.t.	(Over wat de medewerker motiveert om voor een jonge organisatie te werken:) De goede sfeer, veel vrijheid, interessant werk, goede arbeidsvoorwaarden. (Over de uitstroom uit de organisatie:) Het vertrek van een medewerker zal waarschijnlijk van zeer veel redenen afhangen. Heeft een werknemer andere plannen? Of is een werknemer niet goed. De directie bepaald uiteindelijk (1).	(Over wat de medewerker motiveert om voor een jonge organisatie te werken:) Het prettige samenwerken, samen scoren en samen het bedrijf zien groeien. Respect voor elkaars bijdrage en inzet, respect voor verschillen in persoonlijkheid. De medewerker groeit door steeds gecoacht te worden naar meer kennis en verantwoordelijkheid. (Over de uitstroom uit de organisatie:) De directeur, bepaald of een medewerker moet vertrekken of mag blijven, mogelijk beïnvloed door uitspraken/gevoelens van medewerkers (1).	(Over wat de medewerker motiveert om voor een jonge organisatie te werken:) Er wordt een goed salaris geboden. Er heerst een prettige werksfeer. De werkzaamheden zijn uitdagend en afwisselend. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat de organisatie in de gehele wereld actief is.
Samenvattende stijl	<i>Bevelende/participerende stijl</i>	<i>Bevelende/participerende stijl</i>	<i>Bevelende/participerende stijl</i>	<i>Bevelende/participerende stijl</i>

Noot: 1= bevelende stijl, 2= symbolische stijl, 3=rationele stijl, 4= participerende stijl, 5= generatieve stijl

5. Discussie en conclusies

In dit laatste onderdeel wordt de probleemstelling van dit onderzoek beantwoord. Tevens wordt aandacht besteed aan de beperkingen van dit onderzoek en worden aanbevelingen voor vervolgonderzoek gedaan.

Het onderzoek begon met de volgende probleemstelling: *Welke strategievormingsprocessen liggen ten grondslag aan de HR-strategie binnen jonge organisaties?* Om deze vraag te beantwoorden is onderzoek gedaan aan de hand van een geïntegreerd raamwerk van Hart (1992) die de relatie tussen de oprichters en de medewerkers van een organisatie bij het vormen van een strategie beschrijft. Dit model bevat een vijftal stijlen van strategievormingsprocessen die binnen organisatie plaats kunnen vinden om tot een strategie te komen. Om de relatie tussen de oprichters en medewerkers van een jonge organisatie te beschrijven is een casestudy uitgevoerd bij zes organisaties die niet langer als zes jaar geleden zijn opgestart.

5.1 Conclusies

De belangrijkste conclusies worden onderstaand verder toegelicht. Om te beginnen toont het onderzoek aan dat bij jonge organisatie nog weinig aandacht wordt besteed aan de invulling van de arbeidsrelatie op lange termijn (Koch & van Straten, 1997). De nadruk van de jonge organisatie ligt nog op het werken aan een stabiele organisatie, waarbij keuzes gemaakt moeten worden in de besteding van de financiële middelen (Arrowsmith, Gilman, Edward & Ram, 2003). Hierbij investeren jonge organisatie niet als eerste in HR-praktijken (Cassell, Nadin, Gray & Clegg, 2002). Dit is in overeenstemming met een studie van Kotey en Slade (2005) die aantoont dat het implementeren van HRM-beleid in jonge organisaties achter loopt op andere operationele aspecten. Tevens vertonen de organisaties bij het vormen van een HR-strategie voornamelijk reactief gedrag op gebeurtenissen die invloed hebben op HRM, in plaats van na te denken over de toekomstige relatie met de medewerkers. Uit analyse blijkt dat oprichters, door het gebrek aan stabiliteit in onder meer de financiële middelen en de afzet, lange termijn beslissingen uitstellen. Daardoor bestaat het HR-beleid voornamelijk uit reactieve beslissingen (Ram, Gilman, & Arrowsmith, 2001). Dit is ook een reden waarom veel jonge organisaties met tijdelijke contracten, uitzendkrachten en stagiaires werken. Dit is voor jonge organisaties in feite nadelig aangezien juist de menselijke dimensie van een organisatie kan zorgen voor een duurzaam concurrentie voordeel, omdat medewerkers waardevol, schaars en moeilijk imiteerbaar en vervangbaar zijn (Barney, 1991). Het nadeel van tijdelijke krachten voor jonge organisaties is dat de kans op een hoog verloop van kennis toeneemt.

Aangetoond is dat jonge organisaties in de eerste jaren een aantal praktijken accentueren namelijk: de werving en selectie, de invulling van de taken en de ontwikkeling en het behoud van

medewerkers. Dess & Lumpkin, (2003) geven aan dat door deze praktijken te beïnvloeden het succes van de organisatie wordt bevorderd. Desalniettemin zijn er ook praktijken waaraan weinig aandacht wordt besteed zoals: opleidingsplannen, leiderschapstijlen en arbeidsvoorwaarden. Voor het gebrek aan deze praktijken kunnen verschillende verklaringen worden gegeven. Een eerste argument is dat veel praktijken die bij grote bedrijven belangrijk zijn niet van toepassing zijn op kleine organisaties, denk hierbij bijvoorbeeld aan promotiemogelijkheden (Koch & van Straten, 1997). Een ander argument kan zijn dat oprichters geen ervaring met HRM hebben en hierdoor niet weten welke mogelijkheden er op dit gebied aanwezig zijn (Jack et al., 2006) Een derde argument is dat organisaties nog geen baanzekerheid aan medewerkers kunnen bieden, waardoor investeringen op de lange termijn niet realistisch zijn. Het onderzoek toont tevens aan dat, in overeenstemming met een studie van Williamson (2000), het voor jonge organisaties lastig is om high potentials aan de organisatie te binden omdat deze snel te duur zijn of omdat de jonge organisaties geen baanzekerheid op lange termijn kunnen bieden.

In de inleiding is genoemd dat de levenscyclus van een organisatie invloed heeft op de HR-praktijken die in een organisatie terugkomen omdat de praktijken aangepast worden aan de groei van de organisatie. Dit is ook gebleken uit het onderzoek, bijvoorbeeld doordat organisaties nieuwe medewerkers gaan werven en selecteren als er een groei in activiteit ontstaat. Vervolgens worden medewerkers opgeleid als de organisatie zo gegroeid is dat er een kennistekort is. Dit bevestigt de uitspraak van Baird & Meshoulam (1988) dat HR-praktijken verbonden zijn aan de fase van ontwikkeling van een organisatie omdat de praktijken moeten passen bij de behoefte van de organisatie. Hiernaast kwam nadrukkelijk terug dat bij jonge organisaties de HR-praktijken afhankelijk zijn van de financiële mogelijkheden (Van Veldhoven, 2005). Deze financiële mogelijkheden worden mede bepaald door de groeifase van de organisatie. Nadat de organisatie een groei heeft doorgemaakt is meer budget beschikbaar voor HR-praktijken dan in de periode direct na oprichting.

Uit het onderzoek blijkt tevens dat de strategie ten aanzien van de arbeidsrelatie in de opeenvolgende fases op diverse manieren tot stand komt (zie stroomgrafiek 1, pag. 32). In de instroomfase van personeel, waarin de werving en selectie van medewerkers centraal staat, worden voornamelijk de bevelende stijl en rationele stijl van strategievorming toegepast. In de doorstroomfase, waarin de opleiding, ontwikkeling, aansturing en taakhoud van de medewerkers tot stand komt, wordt de HR-strategie bepaald door middel van de bevelende en participerende stijl. Afsluitend wordt in de uitstroomfase waarin het behoud en vertrek van medewerkers centraal staat, voornamelijk een bevelend strategievormingsproces gehanteerd.

Het onderzoek toont aan dat jonge organisaties in de eerste jaren niet veranderen wat betreft stijl en dat de uitwerking van de strategievorming bij de verschillende organisaties een sterke overeenkomst met elkaar laten zien. Het lijkt erop dat de ‘dominant logic’, die in de eerste jaren na het

begin ontstaat, een invloed uit blijft oefenen op de machtsbalans en de sociale infrastructuur tussen medewerkers in organisatie. Dit is voor jonge organisaties een risico omdat de ‘dominant logic’ medewerkers beperkt in het zien van de potentiële mogelijkheden en gevaren in de toekomst van de organisatie (Prahalad, 2004).

Zoals eerder genoemd is in dit onderzoek geanalyseerd of vijf verschillende strategievormingsprocessen van Hart (1992) bij jonge organisaties zijn toegepast. De bevelende stijl werd toegepast bij alle onderzochte organisaties. Er zijn diverse redenen te noemen waarom de *bevelende stijl* veel toegepast wordt om de HR-strategie in jonge organisatie te ontwikkelen. Één van de belangrijkste is dat de oprichters inzicht hebben in de financiële situatie van de organisatie. Tevens hebben zij het overzicht over de organisatie en kunnen zodoende bepalen hoe de medewerkers als bedrijfsmiddel ingezet gaan worden. Hiernaast blijkt uit de studie dat oprichters graag invloed op de medewerkers hebben en op de taken die zij uitvoeren. De oprichters hebben ook een voorkeur voor de medewerkers die voor de organisatie werken en passen hierop het selectiebeleid aan. Deze uitkomsten zijn in overeenstemming met de van te voren opgestelde verwachting en sluiten aan bij Kisfalvi (2002) en Matlay (1999) die aangeven dat de strategieën van een jonge organisatie voornamelijk een reflectie zijn van de strategische oriëntatie en prioriteiten van de oprichters van een organisatie. Baird en Meshoulam (1988) bevestigen dat oprichters in de eerste jaren voornamelijk gericht zijn op de werving en selectie (instroomfase) en het behoud en ontslag (uitstroomfase) van medewerkers.

De *participerende stijl* is voornamelijk waargenomen in de doorstroomfase van de organisatie. In deze fase vindt interactie plaats tussen oprichters en medewerkers over opleiding en de invulling van de functie van de medewerker. Dat juist in de doorstroomfase een participerende stijl wordt toegepast is te verklaren doordat in jonge organisaties de oprichters en de medewerkers vaak een informele verhouding hebben. Door deze informele arbeidsrelatie ontstaan eerder gesprekken die betrekking hebben op de arbeid van de werknemer. Hierbij is het voor de werknemers mogelijk om zaken aan te kaarten die betrekking hebben op hun werkzaamheden. Deze HR-praktijken hebben vaak betrekking op zaken die in de doorstroomfase onderverdeeld staan zoals: opleiding en functie-inhoud. Dit wordt ook bevestigd vanuit de literatuur waarin staat aangegeven dat veel oprichters een voorkeur hebben voor informele relaties met hun werknemers en aan de hand hiervan een arbeidsrelatie ontwikkelen (Cardon & Stevens, 2004).

De *rationele stijl* wordt in mindere mate toegepast bij jonge organisatie. Dit blijkt uit het vaak ontbreken van een volledig uitgeschreven formeel HR-beleid bij de onderzochte organisaties. De helft van de organisaties maakt gebruik van een operationeel plan waarin mede aandacht wordt besteed aan de medewerkers (zie Boxall & Purcell, 2003). De organisaties die niet beschikken over een plan geven aan dit te doen omdat ze te onstabiel zijn om een plan voor een vast aantal medewerkers te schrijven, of omdat de organisatie over te weinig medewerkers beschikt. Deze conclusie komt overeen met de

conclusie van Baron et al. (1999) die zeggen dat organisaties met minder dan 10 werknemers geen formele structuur ten aanzien van personeel nodig hebben. Hiernaast geven Behara en Gundersen (1995) en Markman en Baron (2003) aan dat entrepreneurs weinig interesse hebben in formele planning en er eerder voor kiezen om gewoon te proberen. In voorgaande studies is het wel of niet hebben van een planning nog wel eens toegewezen aan de eerdere ervaringen van de manager of de diversiteit van de het management team (b.v. Berry, 1998). Dit verband is in deze studie niet gevonden. Het hebben van een HR-plan werd eerder veroorzaakt door de verwachte groei van de organisatie, die vroeg om een doordacht plan. Enkele organisaties maakten namelijk wel een voorzichtig begin met het opzetten van plannen voor de instroomfase, bijvoorbeeld door profielschetsen voor nieuwe medewerkers op te stellen. Daardoor wordt de instroomfase in de organisatie meer gestroomlijnd. Dit is in overeenstemming met Baird en Meshoulam (1988) die aangeven dat jonge organisaties in een hoge groeifase de aandacht verplaatsen van het aannemen, ontslaan en motiveren van de juiste medewerkers naar het ontwikkelen van deze medewerkers en het opzetten van plannen in documenten.

Er zijn geen aanwijzingen dat de *symbolische stijl* wordt toegepast. Bij de onderzochte organisaties ontbreekt vaak een visie en missie die gericht is op HRM. Organisaties zijn in de eerste jaren vaak nog bezig om te overleven en hierdoor gaat veel van de besteedbare tijd op aan operationele zaken. Deze resultaten zijn in overeenstemming met een eerdere studie die aangeeft dat organisaties nog geen HRM-visie voor de lange termijn hebben vastgelegd omdat prioriteiten in de eerste jaren nog op andere operationele aspecten van de organisatie zijn gericht (Kotey & Slade, 2005).

Bij geen van de onderzochte organisaties is de *generatieve stijl* van strategievorming waargenomen. Een belangrijk argument hiervoor is dat maar weinig oprichters de volledige inbreng van de medewerkers kunnen waarderen. Bij voorkeur willen zij zelf beslissingsbevoegd blijven. Empirische studies bevestigen dat de oprichters van een organisatie in de eerste jaren nog de lijnen voor de te volgen strategie uiteenzetten. Hierbij willen de oprichters nog niet de verantwoording afdragen aan de medewerkers (Kisfalvi, 2002, Miller en Toulouse, 1986).

Terugkomend op de probleemstelling van dit onderzoek: Welke strategievormingsprocessen liggen ten grondslag aan de HR-strategie binnen jonge organisaties? Dit zijn voornamelijk drie verschillende processen. Allereerst is dit een bevelend strategievormingsproces waarbij de oprichters voornamelijk bepalen hoe de HR-strategie vorm krijgt, vooral met betrekking tot de werving en selectie en uitstroom van medewerkers. Ten tweede is dit het participerende strategievormingsproces waarbij de HR-strategie tot stand komt doordat interactie plaatsvindt tussen de oprichters en de medewerkers van de organisatie, vooral wanneer het gaat om de opleiding en de taakhoud van de medewerkers. Daarnaast is heeft het onderzoek aangetoond dat organisaties na een periode van groei beginnen met het *rationele* strategievormingsproces. Hierbij zetten de oprichters plannen op met betrekking tot

medewerkers. Deze plannen dienen voornamelijk om processen op het gebied van de instroom van werknemers te stroomlijnen.

5.2 Beperkingen

Dit onderzoek heeft op een aantal punten beperkingen, deze worden onderstaand uiteengezet. Een eerste beperking is dat een casestudy maar gering valt te generaliseren (Yin, 2003). Voor dit onderzoek geldt dat, op punten waar de theorie overeenkomt met de in dit onderzoek gevonden resultaten, de theorie doorgetrokken kan worden naar vergelijkbare cases die voldoen aan dezelfde caseselectie criteria die voor deze studie zijn opgesteld. Hierbij moet echter wel rekening worden gehouden met onbekende factoren die niet zijn meegenomen in het onderzoek maar wel het strategievormingsproces beïnvloeden. Deze factoren kunnen afwijkende resultaten tot gevolg hebben. Een kantekening bij het generaliseren van deze studie is dat het onderzoek slechts bij zes organisaties heeft plaatsgevonden en dat het hierdoor moeilijk generaliseerbaar is. De tweede beperking is dat het onderzoek kwalitatief is en daardoor afhankelijk van de interpretaties van de onderzoeker. In dit onderzoek zijn een aantal procedures weergegeven om de betrouwbaarheid van de interpretaties te verhogen. Eén van de methoden om de betrouwbaarheid te verhogen is door met een medeonderzoeker de interpretaties en resultaten van het onderzoek te bespreken, deze was ook bij de interviews aanwezig en bevestigt de conclusies van het onderzoek. Dit wordt door Braster (2000) ook wel peerdebriefing genoemd. Een derde beperking is dat het onderzoek gedurende korte tijd heeft plaatsgevonden. Door retrospectief te interviewen is dit deels ondervangen, maar het geheugen van de oprichter blijft van groot belang. Bij het uitvoeren van een longitudinaal onderzoek, was het exacter mogelijk geweest om keuzes van oprichters te achterhalen en gedurende de tijd een verandering van strategievormingsproces bij organisaties waar te nemen. Een vierde beperking van het onderzoek is de opzet van de interviews. Deze is verschillend per interview omdat gekozen is voor een semi-gestructureerde methode waarbij de volgorde van de vragen en de precieze inhoud hiervan niet vooraf zijn vastgelegd. Een tweede nadeel van de opzet is dat tijdens het interview tevens dataverzameling voor een tweede onderzoek plaatsvond. De volgorde van twee onderzoeken is per interview omgedraaid hiermee is getracht het primacy effect te voorkomen.

Gedurende het onderzoek is gebruik gemaakt van een raamwerk van Hart (1992) waarmee strategievormingsprocessen worden opgespoord. Dit model voldeed om een exploratief onderzoek naar HR-strategievormingsprocessen in jonge organisaties te beschrijven. De vijf stijlen omvatten voor dit onderzoek namelijk een alomvattend aantal mogelijkheden om tot een beslissing te komen. Voor diepgaander onderzoek is het echter raadzaam om een model te kiezen dat verder ingaat op de bevelende stijl en de participerende stijl omdat deze strategievormingsprocessen voornamelijk in jonge organisaties zijn gesignaleerd. Het model van Hart kan hierin geen verdere verdieping aanbrenge. Hiernaast is het een aanbeveling om het model van Hart bij verder onderzoek naar jonge organisaties uit

te breiden met een zesde stijl. Gedurende het onderzoek kwam namelijk naar voren dat veel oprichters van jonge organisaties wel een visie op de toekomst hadden, maar deze niet altijd uitwerken en vastleggen in een missie. Door het gebrek aan een missie zijn deze organisaties niet in de symbolische stijl in te delen. Zoals eerder genoemd betekent dit niet dat er geen visie op arbeid aanwezig is. Voor toekomstig onderzoek is het een mogelijkheid om een aanvullende stijl uit te werken die lijkt op de symbolische stijl. Deze nieuwe stijl heeft echter geen indicator dat een visie en missie voor de lange termijn uitgewerkt moet zijn met bijvoorbeeld doelstellingen. Een andere beperking van het model is dat termen worden gebruikt die het onderscheid in de rol van de medewerkers en oprichters teveel overdrijven. Een voorbeeld hiervan is de benaming van de functies in de bevelende stijl. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de commandant en de soldaat. Deze omschrijving wekt de suggestie op alsof er tussen deze twee rollen een grootte afstand zit, terwijl in jonge organisaties vaak een informele relatie tussen de oprichter en de werknemer is aangetroffen, waarbij de oprichter wel de strategie volgens een bevelende-stijl bepaalde. Een volgend nadeel van het model van Hart (1992) is dat de indicatoren voornamelijk zijn opgesteld om de stijlen in grote organisatie te toetsen. Hierdoor scoren jonge organisaties laag op de indicatoren van de symbolische en rationele stijl. Terwijl bij enkele organisaties wel een begin was gemaakt om deze stijlen toe te passen. Verder was het opvallend dat veel artikelen uit onderzoeksgebied dateren uit de jaren tachtig of pas redelijk recent (na circa 2000) zijn geschreven. In de jaren negentig heeft het onderwerp weinig aandacht gekregen, waardoor bronnen uit de jaren tachtig in dit onderzoek alsnog van waarde zijn.

5.3 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Voor toekomstig onderzoek naar HR-strategievorming zijn enkele aanbevelingen te geven. In tegenstelling tot kleine en jonge organisaties beschikken veel grote en oudere organisaties over een uitgewerkt HR-beleid. Dit onderzoek heeft geen diepgaand inzicht gegeven over wanneer jonge organisatie overschakelen van een bevelende of participatieve stijl naar een rationele stijl waarin HR-beleid in documenten wordt uitgewerkt. Hiernaar kan in de toekomst onderzoek worden gedaan. Een tweede aanbeveling is om te onderzoeken in welke levensfase van een organisatie de medewerkers bij de samenstelling van een bewuste HR-strategie worden betrokken waardoor de organisatie een meer participerende HR-strategievorming gaat toepassen. Een laatste aanbeveling is om te onderzoeken of de cultuur van het land van oprichting effect heeft op de stijl die is gekozen voor HR-strategievorming. Mogelijk zijn er verschillen waarneembaar in landen met een meer of mindere machtsafstand tussen leidinggevende en werknemers.

Naast de aanbevelingen die betrekking hebben op de theorie zijn ook nog enkele methodologische aanbevelingen te geven. Om een meer volledig beeld van de strategievormingsprocessen te krijgen is het aan te bevelen om enkele andere factoren in het onderzoek te betrekken die mogelijke verklaringen voor het gebruik van een bepaalde stijl kunnen geven. Hierbij

kan gedacht worden om een aantal organisaties uit verschillende bedrijfstakken te onderzoeken en deze tegen elkaar af te zetten. Tevens kan diepgaander onderzocht worden of het aantal medewerkers dat in dienst is bij de organisatie invloed heeft op het strategievormingsproces en of de leeftijd van de organisatie na zes jaar mogelijk meer effect op de strategievorming heeft.

5.4 Aanbevelingen voor jonge organisaties

Het onderzoek heeft uitgewezen dat er bij jonge organisaties een aantal stijlen kunnen worden toegepast om tot een HR-strategie te komen. Op basis van eerder onderzoek is het voor organisaties met meer dan tien medewerkers in dienst, of die een grote groei gaan doormaken aan te raden om de rationele stijl op meerdere fases van de arbeidsrelatie toe te passen. Waarbij de organisatie een formeel plan opzet voor de HR-activiteiten. Hierin kan tevens een missie en visie op de arbeid in de organisatie worden geformuleerd. Lam & Schaubroeck (1998) geven aan dat planning van een HR-strategie noodzakelijk is omdat hierdoor beperkingen zichtbaar worden in de capaciteiten voor het succesvol implementeren van een HR-strategie. Een volgende aanbeveling heeft betrekking op de 'dominant logic'. Uit de empirie blijkt dat keuzes die op het gebied van HRM in de beginfase van de ontwikkeling gemaakt worden, nog langdurig effect op de machtsbalans en HR-praktijken kunnen hebben. Voor jonge organisaties is het een pluspunt om te beseffen dat keuzes met betrekking tot HRM nog voor langere periode effect op de organisatie hebben.

Deze studie laat zien dat veel organisaties in de eerste jaren na oprichting zowel een bevelende stijl als een participerende stijl toepassen. Dat deze twee stijlen terugkomen, is voor kleine organisaties (1-8 leden) interessant omdat dit een positief effect heeft op verschillende prestatie-indicatoren zoals productontwikkeling, werknemerstevredenheid en sociale verantwoordelijkheid (Hart & Banburry, 1994). Voor jonge organisaties is het raadzaam om als beide strategievormingsprocessen worden toegepast, dit per stijl zo volledig mogelijk te doen. Bij de bevelende stijl dienen oprichters er op te letten dat zowel een visie, doel als richting voor de HR-strategie worden bepaald. Bij de participerende stijl dienen de oprichters opmerkzaam te zijn dat over zoveel mogelijk gebieden van de HR-strategie wordt overlegd tussen de oprichters en de medewerkers. Hierdoor kan de HR-strategie aansluiten op de algemene strategie en op zowel de wensen van de oprichters als die van de medewerkers. Een goed doordachte HR-strategie kan namelijk bijdragen aan zowel de prestaties van de medewerker als die van de organisatie (Paauwe en Boselie, 2000). Hiernaast kan volgens het strategische model een goede afstemming tussen de HR-strategie en de organisatiestrategie leiden tot betere bedrijfsresultaten (Van Loo & de Grip, 2002). Wiig (1997) benadrukt het belang van een HR-strategie voor een jonge organisatie omdat het menselijk kapitaal bijdraagt aan de innovatieve capaciteit, het succes en de levensvatbaarheid van een organisatie. Jonge organisaties dienen te beseffen dat het hebben van een HR-strategie echt een meerwaarde is voor de organisatie en dat het bij het invoeren van een HR-strategie net zo is als bij het beginnen van een onderneming: just do it!

9. Literatuurlijst

- Aldrich, H. E. (1999). *Organizations evolving*. London: Sage.
- Andersen, T.J. (2004). Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments. *Journal of Management Studies*, 41 (8), 1271-1299.
- Arrowsmith, J., Gilman, M. W., Edwards, P., & Ram, M. (2003). The impact of the National Minimum Wage in Small Firms. *British Journal of Industrial Relations*, 41 (3), 435-456.
- Baron, R.A. (2003). Human resource management and entrepreneurship: Some reciprocal benefits of closer links. *Human Resource Management Review*, 13, 253-256.
- Baron, J. N. Hannan, M. T., & Burton, M. D. (1999). Building the iron cage: Determinants of managerial intensity in the early years of organizations. *American Sociological Review*, 64, 527-547.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Baarda, D.B., de Goede, M.P.M., & Teunissen, J. (2001). *Basisboek kwalitatief onderzoek*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13, 116-128.
- Baker, E. A. (2000). Responses to Dependence: A social exchange model of employment practices in entrepreneurial firms. *Dissertation*. Chapel Hill.
- Behara, R. S., & Gundersen, D.E. (1995). Small business transformation: The MEDDS approach. *Journal of Small Business Strategy*, 6 (2), 69-84.
- Bennet, A., & George, A.L. (1997). Process tracing in case study research. MacArthur Foundation Workshop on case study methods. Oktober 17-19.
- Berry, M. (1998). Strategic planning in small high tech companies. *Long Range Planning*. 31 (3), 455-466.
- Bird, A., & Beechler, S. (1995). Links between business strategy and Human Resource Management strategy in U.S.-based Japanese subsidiaries: an empirical investigation. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 23-46.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: the effects of founding and history. *Academy of Management Journal*, 32 (3), 489-515.
- Boxall, P. (1998). Achieving competitive advantage through human resource strategy: towards a theory of industry dynamics. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 265-288
- Boxall, P., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke, Hants: Palgrave Macmillan.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum.

- Cardon, M.S., & Stevens, C.E. (2004). Managing human resources in small organizations: What do we know? *Human Resource Management Review*, 14, 195-323.
- Cassell, C., Nadin, S., Gray, M., & Clegg, C. (2002). Exploring human resource management practices in small and medium sized enterprises. *Personnel Review*, 31 (5), 671-692.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2003). *Strategic management: Creating competitive advantages*. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Dyer, L. (1984). Studying human resource strategy: an approach and an agenda. *Industrial Relations*, 23, 156-69.
- Eisenhardt, K.M., & Bird Schoonhoven, C. (1990). Organizational growth: linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35 (3), 504-529.
- Freeman, J., & Boeker, W. (1984). The ecological analysis of business strategy. *California Management Review*, 26 (3), 73-86.
- Freeman, J. (1995). Business strategy from the population level., in Montgomery, C. (ed.) *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston, MA: Kluwer, 219-50.
- George, L., & Bennett, A. (2004). *Casestudies and theory development in the social sciences*, Cambridge: MIT Press.
- Grant, R.M. (1998) *Contemporary Strategy Analysis*, Malden, MA and Oxford: Blackwell.
- Greenwood, R., & Hinings. C. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4), 1022-1054.
- Hanks, S. H., & Chandler, G. N. (1994). Patterns of functional specialization in emerging high tech firms. *Journal of Small Business Management*, 32 (2), 23-37.
- Hart, S.L. (1992). An integrative framework for strategy-making processes. *Academy of Management Review*, 17 (2), 327-351.
- Hart, S.L., & Banbury, C. (1994). How strategy-making processes can make a difference. *Strategic Management Journal*, 15 (4), 251-269.
- Heneman, R., Tansky, J., & Camp, S. (2000). Human resource management practices in small and medium sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25, 11-21.
- Huselid, M.A. (1995). The impact of Human Resource Management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38, 635-672.
- Hutjes, J.M., & van Buuren, J.A. (1996). *De gevalsstudie: strategie van kwalitatief onderzoek*. Meppel: Boom/Open Universiteit.
- Jack, S., Hyman, J., & Osborne, F. (2006). Small entrepreneurial ventures culture, change and the impact on HRM: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 456-466.

- Kamer van Koophandel Nederland (2006), *Bedrijvendynamiek 2005*.
- Kisfalvi, V. (2002). The entrepreneurs's character, life issues, and strategy making: A field study. *Journal of Business Venturing*, 17 (15), 489-518.
- Koch, C., & van Straten, E. (1997). *Personeelsbeleid in enkele MKB-bedrijven: een inventarisatie*. Zoetermeer, The Netherlands: EIM.
- Kor, Y., & Mahoney, J.T. (2004). Edith Penrose's (1959) contributions to the resource-based view of the firm. *Journal of Management Studies*, 41 (1), 183-191.
- Kotey, B., & Slade, P. (2005). Formal Human Resource Management Practices in Small Growing Firms. *Journal of Small Business Management* 43 (1), 16-40.
- Lam, S.S.K., & Schaubroeck, J. (1998). Integrating HR planning and organizational strategy. *Human Resource Management Journal*, 8, 5-19.
- Langley, A. (1999). Strategies for theorizing from process data. *Academy of Management Review*. 24, 691-710.
- Lumpkin, G.T., & Dess, G.G. (1995). Simplicity as a strategy-making process: the effects of stage of organizational development and environment on performance. *Academy of Management Journal*, 38 (5), 1386-1407.
- Markman, G.D., & Baron, R.A. (2003). Person-entrepreneurship fit: Why some people are more successful as entrepreneurs than others. *Human Resource Management Review*, 13 (2), 281-301.
- Marlow, S. (2006). Human resource management in smaller firms: a contradiction in terms? *Human Resource Management Review*, 16, 467-477.
- Matlay, H. (1999). Human resource management in smaller firms: A micro-business perspective. *Employee Relations* 21 (3), 285-295.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and Row.
- Miller, D., Toulouse, J.M. (1986). Chief executive personality and corporate strategy and structure in small firms. *Management Science*, 32 (11), 1389-1409.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis – a sourcebook of new methods*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Paauwe, J., & Boselie, P. (2000). Human Resource Management en het presteren van de organisatie. *Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie*, 74 (4), 111-128.
- Pfeffer, J. (1998). *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Prahalad, C.K. (2004). The blinders of dominant logic. *Long Range Planning*, 37, 171-179.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: chimera or cul-de sac? *Human Resource Management Journal*, 9, 3-26.

- Ram, M., Edwards, P., Gilman, M., & Arrowsmith, J. (2001). The Dynamics of Informality: Employment Relations in Small Firms and the Effects of Regulatory Change. *Work, Employment & Society*, 15 (4), 845-861.
- Ram, M., & Edwards, P. (2003). Praising Ceasar not burying him: What we know about employment relations in small firms. *Work, Employment and Society*, 17, 719-730.
- Rutherford, M.W., & Buller, P.F., & McMullen, P.R. (2003). Human Resource Management problems over the life cycle of small to medium sized firms. *Human Resource Management*, 42, 321-335.
- Schwenk, C.R. (1995). Strategic decision making. *Journal of Management*, 21, 471-493
- Storey, J. (2001). *Human resource management: A critical text*. London: Thompson.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's: wat, wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom.
- Taylor, S. (2005). HRM in small firms: Hunting the Snark? In S. Marlow, D. Patton, & M. Ram (Eds.), *Managing labour in small firms*. London: Routledge.
- Tegarden, L.F., Sarason, Y., & C. Banbury. (2003). Linking strategy processes to performance outcomes in dynamic environments: the need to target multiple bull's eyes. *Journal of Managerial Issues*, 15 (2), 133-153.
- Van Veldhoven, M. J. P. M. (2005). Financial performance and the long-term link with HR practices, work climate and job stress. *Human Resource Management Journal*, 15 (4), 1-24.
- Van der Velde, M.E.G., Jansen, P.G.W., & Telting, I.A. (2000). *Bedrijfswetenschappelijk onderzoek: van probleemstelling tot presentatie*. Baarn: Nelissen.
- Van Loo, J., & Grip, de, A. (2002). *Loont HRM? Een literatuurverkenning*. Research centrum voor onderwijs en arbeidsmarkt: Maastricht.
- Vloeberghs, D. (2004). *Human Resource Management: Fundamenten en Perspectieven*. Heverlee-Leuven: LannooCampus.
- White, C.W., Conant, J.S., & Echambadi, R. (2003). Marketing strategy development styles, implementation capability, and firm performance; multiple strategy-making styles. *Marketing Letters*. 14 (2), 111-124.
- Wiig, K.M. (1997). Integrating intellectual capital and knowledge management. *Long Range Planning*. 30 (3), 399-405.
- Williamson, I. O. (2000). Employer legitimacy and recruitment success in small businesses. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. 25 (1), 27-43.
- Wood, S. (1999). Human Resource Management and Performance, *International Journal of Management Reviews*, 1 (4), 367-413
- Yin, R.K. (2003). *Casestudy research: design and methods*. Sage publications, Thousand Oaks.

Bijlage 1: Operationalisering stijlen

- Bevelende stijl:** Leidinggevende bepalen de visie, het doel en de richting van de HR-strategie van de organisatie. De medewerkers van de organisatie voeren de opdrachten met betrekking tot de HR-strategie uit.
- Symbolische stijl:** De leidinggevende dagen de medewerkers uit met een boeiende visie en een bedrijfsmissie op het gebied van arbeid. Deze personen hebben ook een idee over hoe de arbeid binnen de organisatie er op lange termijn uit moet komen te zien. Deze gedeelde visie geeft richting aan de activiteiten van de medewerkers. De leidinggevende motiveren en inspireren de medewerkers bijvoorbeeld door: speeches en slogans.
- Rationele stijl:** Bij deze stijl wordt de strategie bepaald door een formeel plan met hierin de activiteiten om de HR-strategie uit te voeren. Hiernaast is er een missie opgesteld met betrekking tot het managen van de medewerkers van de organisatie. In de organisatie wordt informatie verzameld en uitgewisseld om tot een bepaalde strategie te komen. De leidinggevende evalueren en controleren of de formele structuur en de medewerkers volgen de structuur.
- Participerende stijl:** De HR-strategie wordt bepaald door een voortdurende dialoog tussen leidinggevende, de staf en de medewerkers van de organisatie. De strategie wordt continu bijgesteld, de leidinggevende faciliteren de interactie en de medewerkers leren van elkaar.
- Generatieve stijl:** Medewerkers worden binnen de organisatie aangespoord om te experimenteren en innovatief te zijn ten opzichte van arbeid in de organisatie. De leidinggevende beoordelen de ideeën van deze medewerkers. De HR-strategie ontstaat vanuit de ideeën van de medewerkers.

Bijlage 2: Interview vragen oprichters

Inleiding personeelsbeleid

- Op welke manier is er richting gegeven aan de activiteiten met betrekking tot het personeel? Kwam dit voornamelijk vanuit het management of vanuit de medewerkers?
- Is er in het verleden nagedacht over het toekomstige beleid t.o.v. het personeel?
- Wat zijn de speerpunten van uw personeelsbeleid?
- Is er een formeel plan ontwikkeld voor het managen van arbeid?
- Zo ja wordt dit plan regelmatig herzien?
- Is er een missie of visie ten aanzien van het personeel opgesteld?

Instreamfase: Werving & Selectie

Hoofdvraag: kunt u een beeld schetsen over hoe uw organisatie vanaf het begin is omgegaan met werving en selectie van medewerkers? (*1^{ste} medewerker en toen, en toen etc.*)

Verdiepingsvragen:

- Is er een visie op de te werven medewerkers?
- Wie heeft die visie ontwikkeld?
- Is er een plan voor het werven en selecteren van medewerkers opgesteld?
- Welke invloed hebben de medewerkers op de keuze voor nieuwe medewerkers?
- Welke invloed hebben de leidinggevende op de keuze voor nieuwe medewerkers?

Doorstroom fase: aansturen en ontwikkelen

Hoofdvraag: kunt u een beeld schetsen over hoe uw organisatie vanaf het begin is omgegaan met het aansturen en ontwikkelen van medewerkers? (*incidenten, hoe eerst, wat is er gebeurd, hoe is er gereageerd*)

Verdiepingsvragen:

- Zijn medewerkers door de organisatie opgeleid?
- Is hiervoor een plan opgesteld?
- Hoe wordt het personeel aangestuurd? (zelfsturende teams v.s. controle; waneer etc)
- Is er een visie op het aansturen en ontwikkelen van medewerkers?
- Wie heeft die visie ontwikkeld?
- Welke invloed hebben de medewerkers op de keuze m.b.t. opleidingen?
- Welke invloed hebben de leidinggevende op de keuze m.b.t. opleidingen?

Uitstroom fase: vasthouden en uitstromen

Hoofdvraag: kunt u een beeld schetsen over hoe uw organisatie vanaf het begin is omgegaan met het vasthouden en laten uitstromen van personeel?

Verdiepingsvragen:

- Let u op de uitstroom van personeel in uw organisatie?
- Wie heeft bepaald of contracten verlengd worden?
- Is hiervoor een visie ontwikkeld?
- Is hiervoor een plan opgesteld?
- Welke invloed hebben de medewerkers op de keuze m.b.t. het vasthouden of laten uitvloeien van personeel?
- Welke invloed hebben de leidinggevende op de keuze m.b.t het vasthouden of laten uitvloeien van personeel??

Samenvattend (*vragen indien mogelijk*)

- Samenvattend wat doen 'de leidinggevende' van de organisatie met betrekking tot de HR-strategie?
- Wat doen de medewerkers van de organisatie met betrekking tot de HR-strategie?

Afsluitend

- Heeft u een verklaring waarom is voor deze stijl van HR-strategievormingsproces besloten?

Bijlage 3: Vragenlijst medewerkers

- Wat is uw leeftijd?
- Wat is uw opleidingsniveau? (bijv. MBO/HBO/Universiteit)
- Wat is uw functie?
- Hebt u al eerdere werkervaring opgedaan?
- Hoelang werkt u voor uw huidige werkgever?
- Hoe vindt u het om voor een jonge organisatie te werken?

Welke manier(en) van beslissingen nemen herkent u in welke fase van personeelsmanagement (kruis de volgens u toegepaste manieren aan).

Instroom (bij het aannemen van nieuw personeel)

Wie neemt de beslissingen?	komt voor in uw organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)
De leidinggevendenden nemen de beslissingen, de medewerkers hebben geen invloed	
Beslissingen komen voort uit een geformuleerde visie op de toekomst	
Beslissingen komen voort uit in documenten uitgewerkte plannen	
De leidinggevende en medewerker nemen samen de beslissingen	
De medewerkers nemen het initiatief voor het nemen van een beslissing	

- Kunt u een beeld schetsen over wanneer en hoe medewerkers bij de uw organisatie worden aangenomen? Welke personen hebben daar invloed op?

Doorstroom (bij het ontwikkelen en opleiden van personeel)

Wie neemt de beslissingen?	komt voor in uw organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)
De leidinggevendenden nemen de beslissingen, de medewerkers hebben geen invloed	
Beslissingen komen voort uit een geformuleerde visie op de toekomst	
Beslissingen komen voort uit in documenten uitgewerkte plannen	
De leidinggevende en medewerker nemen samen de beslissingen	
De medewerkers nemen het initiatief voor het nemen van een beslissing	

- Kunt u een beeld schetsen over hoe medewerkers bij de uw organisatie worden aangestuurd? (Hoe wordt er leidinggegeven?)
- Kunt u een beeld schetsen over hoe de organisatie om gaat met het aanbieden van opleidingen en de ontwikkeling van medewerkers? Wie of wat bepaalt of en welke opleiding wordt gevolgd?
- Kunt u een beeld schetsen over hoe de invulling van uw werkzaamheden tot stand komt? En welke personen daar invloed op hebben.

Uitstroom (bij het vertrek van personeel)

Wie neemt de beslissingen?	komt voor in uw organisatie (meerdere antwoorden mogelijk)
De leidinggevenden nemen de beslissingen, de medewerkers hebben geen invloed	
Beslissingen komen voort uit een geformuleerde visie op de toekomst	
Beslissingen komen voort uit in documenten uitgewerkte plannen	
De leidinggevende en medewerker nemen samen de beslissingen	
De medewerkers nemen het initiatief voor het nemen van een beslissing	

- Kunt u een beeld schetsen over hoe de organisatie probeert om goede medewerkers te behouden? Wat doen de leidinggevende om ervoor te zorgen dat mensen bij de organisatie blijven?
- Kunt u een beeld schetsen over wie invloed heeft op het vertrek van medewerkers uit de organisatie?

Bijlage 4: Onderbouwing codeboek

De indicatoren voor de verschillende stijlen en vragen uit de vragenlijst zijn gebaseerd op de stellingen die Hart en Banbury (1994) gebruikt hebben voor onderzoek naar strategievormingsprocessen in organisaties. Deze stellingen zijn vertaald uit het engels en zijn volgens eerder genoemde onderzoekers een valide en betrouwbaar meetinstrument om strategievormingsprocessen in organisatie te op te sporen.

Bevelwijze

- Strategie wordt binnen deze organisatie voornamelijk bepaald door de CEO en enkele medewerkers die direct aan hem/haar rapporteren.
- De CEO bepaalt voornamelijk de visie van de organisatie; het basisdoel en de algemene richting.
- De CEO bepaalt de strategie en voert deze uit gebaseerd op analyse van de situatie van de organisatie.

Symbolische wijze

- Als topmanager daag ik regelmatig onze mensen uit met nieuwe doelen en aspiraties.
- Ik heb een 'droom' over waar deze organisatie over 20 jaar zal staan en ik doe mijn best om dit gevoel / besef over te brengen / te communiceren door de hele organisatie heen.
- Als topmanager dien ik als een persoonlijk voorbeeld voor de manier waarop onze mensen zich zouden moeten gedragen.

Rationele wijze

- Onze organisatie gebruikt elk jaar een geschreven strategisch plan om de operationele activiteiten te leiden.
- Strategische planning is in onze organisatie een formele procedure die op regelmatige basis plaatsvindt.
- We hebben een geschreven missie die aan de werknemers gecommuniceerd wordt.
- Formele analyse van de omgeving van de organisatie en van onze concurrenten vormt de basis voor het strategische plan van onze organisatie.

Transactiewijze

- Strategie wordt gevormd op een interactieve basis waarbij de managers, de directie en de uitvoerders op een continue basis interageren.

- De planning opstellen is in onze organisatie een continu proces, waarbij iedereen in bepaalde mate betrokken is.
- De meeste mensen in deze organisatie hebben inbreng in beslissingen die hen betreffen.
- Onze organisatie past continu haar strategie aan, gebaseerd op feedback vanuit de markt / omgeving.

Generatieve wijze

- De meeste mensen in deze organisatie zijn bereid om risico's te nemen.
- Mensen worden in deze organisatie aangemoedigd om te experimenteren, om zo nieuwe, meer innovatieve benaderingen of producten te ontdekken.
- Werknemers in deze organisatie begrijpen wat volbracht moet worden zodat de organisatie kan overleven en slagen.

Bijlage 5: Uitwerking interviews per organisatie

Stijl	Organisatie 1	Organisatie 2
Bevelende stijl	<p>(Over de werving en selectie:) Gedurende het jaar bepalen beide oprichters welke nieuwe mensen er aangenomen worden, omdat zij weten welke projecten er aan zitten te komen. De oprichters denken goed na hoe ze medewerkers voor hun organisatie kunnen interesseren om voor de organisatie te kunnen komen werken. De oprichters hopen dat door een hoger loon aan te bieden als gemiddeld aan medewerkers de betere medewerkers te werven en waardevolle medewerkers vast te kunnen houden. Bij het beslissingen over het aannemen van nieuw personeel worden de medewerkers niet betrokken omdat deze met dit soort zaken niet bezig moeten zijn. Wel wordt er bij de medewerkers gevraagd naar suggesties omdat ieder zijn eigen netwerk heeft. Er worden medewerkers gezocht die bij de visie, karakter en profiel passen. Met medewerkers wordt hierover niet overlegd. De oprichter onderschrijft dat bij het werven van personeel meer een bevelende stijl wordt toegepast omdat besluiten op dit gebied alleen door de twee oprichters worden genomen. De oprichters hebben er over nagedacht om een vrouw aan het team toe te voegen. Tot nu toe zien ze hiervan af omdat ze niet weten wat het effect hiervan is op de sfeer in het team.</p> <p>(Over de taakverdeling:) De oprichters bepalen wie welke taken en projecten binnen de organisatie uitvoert. Tevens bepalen de oprichters wie geschikt is om meer verantwoordelijkheid binnen de organisatie te krijgen. Hierbij bespreken zij samen de mogelijkheden voor de medewerkers binnen de organisatie door. De oprichter vinden dat het bedrijf niet meer dan 15 tot 20 medewerkers in dienst moeten hebben omdat er dan een extra management laag ingevoerd dient te worden.</p> <p>(Over opleiden:) De oprichters bieden aan medewerkers boeken aan om zich in bepaalde onderwerpen te verdiepen. Zelfstudie wordt bij nieuwe en onbekende projecten aangeboden. Medewerkers worden niet extern opgeleid, hiervoor is de organisatie nog te klein. De oprichters hebben er aan gedacht om medewerkers opleidingen aan te bieden, maar dat vinden ze op dit moment te duur. Hiernaast krijg de organisatie hier weinig voor terug. De oprichters volgen zelf wel opleidingen, bijvoorbeeld over onderhandelen.</p> <p>(Over door- en uitstroom bij de organisatie:) De oprichters bepalen wie in dienst blijft en welke toekomst er voor een medewerker er in het bedrijf is weggelegd. Hierbij wordt ook nagedacht over hoe high potentials aan de organisatie verbonden kunnen blijven. Hierover wordt niet overlegd met de medewerkers. De oprichters proberen high potentials te behouden door als klein bedrijf een leuke werksfeer en uitdagende projecten aan te bieden. Dit proberen ze onder andere door medewerkers verantwoordelijkheid te geven.</p> <p>(Over beslissingen ten aanzien van het personeel:) Beslissingen worden genomen door de oprichters. Zij zorgen ervoor dat er overeenkomst tussen hun onderling is, en dat deze mening wordt dan naar buiten toe uitgedragen. Inbreng van het personeel wordt in eerste instantie niet gevraagd. Over bedrijfsstrategie wordt eigenlijk heel weinig met de medewerkers overlegt. Omdat deze de foute vragen stellen, of vragen stellen die al tussen de oprichters besproken zijn. Hiernaast meent de oprichter dat er onderscheid moet zijn. Het initiatief ligt volledig bij de oprichters.</p> <p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) De oprichter probeert mensen te motiveren door het werk leuk voor te maken. Hiernaast is het werk zeer afwisselend, dit in tegenstelling tot een groot bedrijf. Een andere factor waardoor medewerkers bij de organisatie blijven werken is omdat de sfeer heel goed. Hiernaast bied de organisatie flexibiliteit in bijvoorbeeld de werktijden, maar het verwacht van medewerkers dit ook terug. In drukke periodes dienen de medewerkers dus ook te komen helpen. Hiernaast proberen ze medewerkers vast te houden door ze leuke projecten geven.</p>	<p>(Over de werving en selectie:) Het werven van medewerkers gebeurt voornamelijk via een arbeidsbureau. Dit bureau heeft grote invloed wie er voor de organisatie gaat werken. De oprichter vertrouwt grotendeel op de aanbeveling van het arbeidsbureau. Hiernaast gaat het bedrijf tijdelijke arbeidsrelaties aan met medewerkers voor andere opdrachten. Bij het aanmenen van mogelijke medewerkers beslist de oprichter, hierover overlegt hij niet met andere partijen. De oprichter is bij het maken van keuzes voor nieuw personeel het echt puur de persoon die dat beslist, op basis van onderbeuk gevoel. Hierbij let hij op zaken als: op tijd komen, gedeelde interesses etc. Via een test kijkt de oprichter of de persoon in het teams past.</p> <p>(Over de werving en selectie:) Het werven van de stagiaires gaat voornamelijk via stagebureaus of via een hogeschool of universiteit. De oprichter bepaald of een sollicitant wordt aangenomen of niet. De keuze gaat op gevoel en wordt niet ondersteund door richtlijnen. Uit ervaring weet de oprichter met voor type mensen hij niet prettig werkt, daar let hij op de het aannemen van een kandidaat. Omdat het een internationaal bedrijf is let de oprichter erop dat de kandidaat ook goed engels spreekt. De medewerkers die het bedrijf zoekt moeten probleemoplossend gericht en denkend zijn. Want problemen bestaan niet, alleen uitdagingen. Hiernaast moet het bedrijf een milieuvriendelijke uitstraling hebben, daarom moeten nieuwe medewerkers hiermee affiniteit hebben. Hiernaast maakt de organisatie voornamelijk gebruik van lokale mensen omdat deze goedkoper zijn. Voor de huidige opdrachten neemt de oprichter heel bewust Nederlanders in dienst omdat het eerste opdrachten zijn. De oprichter kan het niet permitteren dat de opdrachten mislukken. Tevens geeft de opdrachtgever voorkeur aan een Europeaan om de lokale mensen te controleren.</p> <p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) Bij het maken van keuzes voor nieuw personeel is het puur de oprichter dit beslist, op basis van onderbeuk gevoel. Bij de werkrelatie met stagiaires is de oprichter duidelijk de man met de zweep. De oprichter van het bedrijf neemt de beslissingen in de organisatie. Wel betreft hij hierbij de medewerkers, de investeerder, zijn adviseurs etc. In principe neemt de oprichter de beslissingen want hij de gezagsvoerder, bij hem ligt ook de eindverantwoordelijkheid. Hij zoekt ruggespraak omdat dit prettig voelt en omdat je nooit alles in je eentje weet, deze mensen bevestiging geven. De beste ideeën ontstaan door er met meerdere mensen over te praten. Door brainstormen gaat het veel sneller, met een groep te overleggen ontstaat er een beter beeld</p> <p>(Over de arbeidsrelatie:) De oprichter is van mening dat in een beginnend bedrijf vaak geen sprake is van een echte werkgever-werknemerrelatie maar ook over mede-eigenaar worden. Als iemand hier zou willen komen werken, dan moet deze persoon zichzelf inkopen, hierover valt met de oprichter praten. Bij sommige werknemers is wel duidelijk sprake van een werkgever-werknemerrelatie. Bij stagiaires is dit bijvoorbeeld wel duidelijk het geval, dan is de oprichter de man de zweep.</p> <p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) Stagiaires worden vastgehouden doormiddel van een contract dat is getekend door de school, de student en het bedrijf. Voor een stage ontvangt de stagiair ook een bepaalde vergoeding. Overige werknemers krijgen via het accountantskantoor een contract aangeboden. De beloning van medewerkers wordt vastgesteld in overleg met de accountant. Deze maakt bepaalde berekeningen om het loon te bepalen. Omdat een stagiair goed is bevallen krijgt deze van de oprichter een tijdelijk contract aangeboden. Hiernaast krijgt een andere stagiair waarschijnlijk de mogelijkheid om vast in dienst te komen omdat hij over zeer specifieke kennis beschikt.</p>

Symbolische stijl	<p>(Over de visie op de toekomst:) De oprichter vinden dat het bedrijf niet meer dan 15 tot 20 medewerkers in dienst moeten hebben omdat er dan een extra management laag ingevoerd dient te worden.</p> <p>(over de visie op het houden van medewerkers:) De oprichter probeert mensen te motiveren door het werk leuk voor te maken. Hiernaast is het werk zeer afwisselend, dit in tegenstelling tot een groot bedrijf. Een andere factor waardoor medewerkers bij de organisatie blijven werken is omdat de sfeer heel goed. Hiernaast bied de organisatie flexibiliteit in bijvoorbeeld de werktijden, maar het verwacht van medewerkers dit ook terug. In drukke periodes dienen de medewerkers dus ook te komen helpen. Hiernaast proberen ze medewerkers vast te houden door ze leuke projecten geven</p>	<p>(Over de missie en visie) Een van de kernstukken waar de oprichter nu mee bezig wil zijn is wat wordt de cultuur van het bedrijf. Hierbij wordt ook de vertaalslag gemaakt naar de medewerkers, op dit gebied moeten nu keuzes gemaakt gaan worden.</p> <p>(Over de werving en selectie:) Het werven van de stagiaires gaat voornamelijk via stagebureaus of via een hogeschool of universiteit. De oprichter bepaald of een sollicitant wordt aangenomen of niet. De keuze gaat op gevoel en wordt niet ondersteund door richtlijnen. Uit ervaring weet de oprichter met voor type mensen hij niet prettig werkt, daar let hij op de het aannemen van een kandidaat. Omdat het een internationaal bedrijf is let de oprichter erop dat de kandidaat ook goed engels spreekt. De medewerkers die het bedrijf zoekt moeten probleemoplossend gericht en denkend zijn. Want problemen bestaan niet, alleen uitdagingen. Hiernaast moet het bedrijf een milieuvriendelijke uitstraling hebben, daarom moeten nieuwe medewerkers hiermee affiniteit hebben. Hiernaast maakt de organisatie voornamelijk gebruikt van lokale mensen omdat deze goedkoper zijn.</p>
Rationele stijl	<p>(Over een personeelsplan:) De oprichters nemen samen de beslissingen. Er is geen officieel plan ten aanzien van het personeel. Wel wordt er voor elk jaar een operationeel plan opgesteld, hierin staat aangegeven hoeveel projecten er verwacht worden en hoeveel medewerkers er nodig zijn om de projecten uit te voeren en welke kennis deze medewerkers hiervoor nodig hebben. De investeerder ziet graag dat de organisatie professioneler wordt en dat er daarom een uitgebreider plan wordt geschreven, ook met betrekking tot het personeel. Hierin kan dan ook een visie en missie worden ontwikkeld.</p> <p>(Over de werving en selectie:) Bij het werven van personeel stellen de oprichters aan de te werven werknemers een aantal eigenschappen. Daarom wordt bij zowel werknemers als stagiaires altijd een profiel opgesteld. Hierin staat wat voor iemand gezocht wordt en wat hij moeten kunnen. Aan de hand van dit profiel wordt rondgevraagd iemand een persoon kent die aan dat profiel voldoet.</p>	<p>(Over een personeelsplan:) Op dit moment is er nog geen plan ten aanzien van de medewerkers in het bedrijf. In het businessplan staat wel de verwachte groei genoemd en het aantal mensen dat nodig zijn om de groei te realiseren, daar zijn wel ideeën over.</p> <p>De oprichter is van mening dat bij een startend bedrijf eerst de schoorsteen moeten roken, voordat over personeel nagedacht kan worden. Omdat het personeelsbeleid sterk afhankelijk is van de financiële situatie van de jonge organisatie is het personeelsbeleid vaak hierbij gericht op de korte termijn. Het bedrijf zal echt concrete plannen gaan maken als er echte opdrachten binnengehaald zijn. En niet alleen lokale mensen voor tijdelijke opdrachten.</p> <p>(Over de werving en selectie:) Het werven van de stagiaires gaat voornamelijk via stagebureaus of via een hogeschool of universiteit. De oprichter bepaald of een sollicitant wordt aangenomen of niet. De keuze gaat op gevoel en wordt niet ondersteund door richtlijnen. Uit ervaring weet de oprichter met voor type mensen hij niet prettig werkt, daar let hij op de het aannemen van een kandidaat. Omdat het een internationaal bedrijf is let de oprichter erop dat de kandidaat ook goed engels spreekt. Hiernaast maakt de organisatie voornamelijk gebruikt van lokale mensen omdat deze goedkoper zijn.</p>
Participeren de stijl	<p>(Over werving en selectie:) Bij het beslissingen over het aannemen van nieuw personeel worden de medewerkers niet betrokken omdat deze met dit soort zaken niet bezig moeten zijn. Wel wordt er bij de medewerkers gevraagd naar suggesties omdat ieder zijn eigen netwerk heeft.</p> <p>(Over de rol van de medewerkers:) Met de medewerkers zijn regelmatig gesprekken om feedback te krijgen. Hierbij wordt gesproken over de samenwerking, de inhoud van het werk, de band met andere collega's etc. Bij de feedback wordt aan de mening van alle medewerkers evenveel waarde gehecht.</p> <p>(Over opleiden:) Als medewerkers aangeven dat zij graag een opleiding willen volgen dan zijn de leidinggevende bereid om deze aan te bieden. Maar tot op heden is dit nauwelijks voorgekomen. De medewerkers bepalen samen met de leidinggevende hoe ze het project aanpakken en welk studiemateriaal ze hiervoor gaan bestuderen.</p> <p>De oprichter onderschrijft dat op het gebied van opleiding en werkverdeling er een meer participerende stijl waarneembaar is omdat hierover interactie met de medewerkers plaatsvindt.</p>	<p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) De medewerkers worden betrokken bij het nemen van beslissingen doordat ze hun mening mogen geven.</p> <p>De oprichter van het bedrijf neemt de beslissingen in de organisatie. Wel betreft hij hierbij de medewerkers, de investeerder, zijn adviseurs etc. In principe neemt de oprichter de beslissingen want hij de gezagsvoerder, bij hem ligt ook de eindverantwoordelijkheid. Hij zoekt ruggespraak omdat dit prettig voelt en omdat je nooit alles in je eentje weet, deze mensen bevestiging geven. De beste ideeën ontstaan door er met meerdere mensen over te praten. Door brainstormen gaat het veel sneller, met een groep te overleggen ontstaat er een beter beeld. De geïnterviewde bevestigt dat er op sommige momenten interactie plaatsvindt tussen de oprichter van het bedrijf en de werknemers over keuzes die gemaakt dienen te worden</p> <p>(Over de arbeidsrelatie:) De oprichter is van mening dat in een beginnend bedrijf vaak geen sprake is van een echte werkgever-werknemerrelatie maar ook over mede-eigenaar worden. Als iemand hier zou willen komen werken, dan moet deze persoon zichzelf inkopen, hierover valt met de oprichter praten. Bij sommige werknemers is wel duidelijk sprake van een werkgever-werknemerrelatie. Bij stagiaires is dit bijvoorbeeld wel duidelijk het geval, dan is de oprichter de man de zweep.</p>
Generatieve stijl	<p>(Over beslissingen ten aanzien van het personeel:) Beslissingen worden genomen door de oprichters. Zij zorgen ervoor dat er overeenkomst tussen hun onderling is, en dat deze mening wordt dan naar buiten toe uitgedragen. Inbreng van het personeel wordt in eerste instantie niet gevraagd.</p> <p>Over bedrijfsstrategie wordt eigenlijk heel weinig met de medewerkers overlegt. Omdat deze de foute vragen stellen, of vragen stellen die al tussen de oprichters besproken zijn. Hiernaast meent de oprichter dat er onderscheid moet zijn. Het initiatief ligt volledig bij de oprichters.</p>	

Stijl	Organisatie 3	Organisatie 4
<p>Bevelende stijl</p>	<p>(Over werving en selectie:) Er is door de oprichters bewust gekozen om eerst studenten in dienst te nemen omdat deze het werk goed uit kunnen voeren.</p> <p>De eisen die de oprichter aan de medewerkers stelt is dat ze minimaal havo+ niveau hebben zodat ze kunnen improviseren. Hiernaast moeten het sterke en lange mensen zijn omdat het werk zwaar is. Dit is ook reden waarom medewerkers niet vijf dagen per week voor dit werk ingehuurd worden.</p> <p>De oprichter vindt het belangrijk dat de medewerkers bij elkaar passen. Daarom worden er niet al te veel mensen in dienst genomen, omdat dit de kans vergroot dat mensen niet bij elkaar passen. Ervaring uit eerder werk van de oprichter leert dat samenwerken met medewerkers met een diverse achtergrond lastig is. Daarom heeft de oprichter geen behoefte aan diversiteit binnen de medewerkers.</p> <p>(Over de arbeidsrelatie:) De oprichter bepaalt zelf hoe hij met zijn personeel omgaat. Voor beslissingen wordt overlegd met de medeoprichter maar vaak worden de beslissingen door deze oprichter zelfstandig genomen.</p> <p>De oprichter is regelmatig bezig om te kijken de effectiviteit van de medewerkers verhoogd kan worden. Hierbij kijkt hij bijvoorbeeld machines die het werk van werknemers kunnen vervangen</p> <p>Beslissingen met betrekking tot de arbeidsrelatie waaraan vaak grote financiële gevolgen zijn verbonden die worden door de oprichter genomen. De oprichter overlegt over deze beslissingen wel met zijn partner maar hij neemt uiteindelijk de beslissing. Dit komt voort uit werkervaring uit het verleden waarin vaak andere personen of directies overtuigd moesten worden. De oprichter wil zich niet laten weerhouden door emoties bij een ander, ondernemen is namelijk risico nemen</p> <p>(Over opleiden:) Als medewerkers een opleiding willen volgen dan kunnen ze dit aangeven bij de oprichter. Als deze opleiding een meerwaarde voor het bedrijf oplevert op lange termijn is dan kan er overleg tussen de oprichter en de medewerker plaatsvinden over de mogelijkheid om de kosten voor deze cursus te delen. De medewerker bepaalt of hij een opleiding wil doen.</p> <p>(Over de visie op de toekomst:) Ervaring uit eerder werk leert dat samenwerken met mensen die diverse zijn lastig is. Aan deze diversiteit heeft de oprichter geen behoefte. Daarom wil de oprichter niet te ver doorgroeien.</p> <p>Het moet dan voor medewerkers mogelijk worden om aandeelhouder te worden. Zodat de medewerkers niet alleen in loondienst zijn, maar ook gedeeld eigenaar. Dit komt voort uit de visie van de oprichter dat als medewerkers voor zichzelf werken, medewerkers meer ziel hebben en dat ze daarom harder werken. De medewerkers hebben dan het voordeel van de goede tijden maar voelen het ook als het minder met de organisatie gaat. Het idee om medewerkers mede-eigenaar te maken wordt nu nog alleen tussen de oprichters besproken.</p> <p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) Om medewerkers vast te houden wordt er gewerkt met de stelregel dat medewerkers worden behandeld zoals de oprichter ook zelf behandelt wilt worden. Dat houdt in dat oprichter van openheid, eerlijkheid en betrouwbaarheid houdt en zo ook met medewerkers omgaat. Hiernaast tracht de oprichter om mensen te motiveren door het werk gewoon 'fun' te laten zijn. Tevens wordt geprobeerd de medewerkers te motiveren door ze verantwoordelijkheid te geven. Medewerkers moeten het gewoon naar hun zin hebben, en niet het gevoel dat ze zich aan regels moeten houden. Een van de belangrijkste factoren in het houden en motiveren van personeel is de sfeer op werkvloer.</p> <p>(Over de arbeidsrelatie:) De arbeidsrelatie met de medewerkers is sterk afhankelijk van de oprichter zelf. Hoe deze persoon in elkaar zit en de kennis en ervaring die deze persoon heeft. Het beleid ten opzichte van het personeel hangt volgens de oprichter niet af van voorschriften van andere instanties. De oprichter bepaalt zelf hoe hij met zijn personeel omgaat. Voor beslissingen wordt overlegd met de medeoprichter maar vaak worden de beslissingen door één van oprichters genomen.</p>	<p>(Over werving en selectie:) De organisatie heeft als visie dat als het bedrijf op lange termijn wil excelleren dat het bedrijf dan ook excellent personeel moet hebben. Daarom zoekt de organisatie wel altijd naar talent. Deze visie staat niet op papier, maar zit meer in het hoofd van het Management Team (MT).</p> <p>Het MT heeft voor het vinden van de juiste persoon een profiel opgesteld en hier iemand bijgezocht. Het bedrijf zoekt mensen die assertief zijn omdat het MT erop kan vertrouwen dat het werk goed uitgevoerd wordt.</p> <p>(Over de taakverdeling) Veranderingen in het taakpakket komen vooralsnog bij het MT vandaan.</p> <p>Omdat het een jonge organisatie is verwacht de oprichter dat er nog geschoven gaat worden met de taakpakketten. De medewerkers hebben tot op dit moment niet aangegeven dat ze ergens verandering in willen. Deze eventuele feedback wordt door het MT ook niet gewaardeerd, omdat medewerkers voor bepaalde taken gewoon aangenomen zijn</p> <p>(Over door- en uitstroom bij de organisatie:) Het MT heeft wel nagedacht hoe stagiaires voor de organisatie als medewerker behouden kunnen worden. Binnen het MT wordt besproken wat de sterktes van iemand zijn en wat ze ervoor over hebben om iemand vast te houden</p> <p>Nadat dit project was afgelopen heeft het MT besloten om deze persoon voor één dag in de week een functie aan te bieden, omdat zij potentie in deze persoon zagen.</p> <p>De beslissing om deze medewerker in dienst te nemen is door het MT samen besloten, omdat deze keuze ook effect op de budgettering van het bedrijf.</p> <p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) Het MT zijn de aandeelhouders en dus de eigenaren van de organisatie en zij nemen daarom de beslissingen.</p> <p>De medewerkers lopen nog geen twee jaar mee in de organisatie en daarom vervullen ze bij het nemen van beslissingen nog geen belangrijke functie.</p> <p>De opzet, invulling en keuzes die gemaakt worden ten opzichte van het personeelsbeleid liggen op dit moment volledig bij het management. De reden hiervoor is volgens de oprichter simpel omdat de keuzes die gemaakt worden op dit gebied afhankelijk zijn van de kasstroom. Als er geen geld is dat is het simpel. Als er een beetje geld is dan moet er heel goed gekeken worden wat er met het geld gedaan kan worden. En hierop zijn de personeelskeuze gebaseerd. Als er later een vaste basis is van een personeelsbestand, dan kunnen ze mee gaan beslissen. Maar op dit moment is de financiële situatie nog veel te grillig. Hiernaast gaat het medewerkers ook geen klap aan hoe het met de organisatie gaat</p> <p>(Over door- en uitstroom bij de organisatie:) Het MT heeft wel nagedacht hoe stagiaires voor de organisatie als medewerker behouden kunnen worden. Binnen het MT wordt besproken wat de sterktes van iemand zijn en wat ze ervoor over hebben om iemand vast te houden. De bedrijfssfeer kan bepalend zijn om iemand vast te houden. Hiernaast moet een persoon zijn werk leuk vinden, dit kan beïnvloed worden door iemand een divers takenpakket en opdrachten aan te bieden. Hiernaast is het nu nog mogelijk om flexibele werktijden aan te bieden, wat ook veel mensen aanspreekt.</p> <p>(Over de arbeidsrelatie:) De organisatie is plat. Iedere medewerkers heeft zijn eigen coach of verantwoordelijke. Het MT heeft goed nagedacht voordat voor deze constructie kozen werd.</p>

Symbolische stijl	<p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) Om medewerkers vast te houden wordt er gewerkt met de stelregel dat medewerkers worden behandeld zoals de oprichter ook zelf behandeld wilt worden. Dat houdt in dat oprichter van openheid, eerlijkheid en betrouwbaarheid houdt en zo ook met medewerkers omgaat. Hiernaast tracht de oprichter om mensen te motiveren door het werk gewoon 'fun' te laten zijn. Tevens wordt geprobeerd de medewerkers te motiveren door ze verantwoordelijkheid te geven. Medewerkers moeten het gewoon naar hun zin hebben, en niet het gevoel dat ze zich aan regels moeten houden. Een van de belangrijkste factoren in het houden en motiveren van personeel is de sfeer op werkvloer.</p> <p>(Over de arbeidsrelatie:) Binnen de organisatie is niet echt sprake van een baas werknemer relatie maar meer die van een arbeidsnemer en arbeidsgever. Al neigt deze beschrijving ernaar om toch een te hiërarchische relatie te tonen, dit is niet de bedoeling. Volgens de oprichter moet de relatie bestaan uit een onderlinge vrijheid. Dit ontstaat uit zijn visie dat op het moment dat de medewerkers het niet meer naar hun zin hebben, of niet meer bij het bedrijf passen ze gewoon ander werk kunnen gaan zoeken.</p>	<p>(Over werving en selectie:) De organisatie heeft als visie dat als het bedrijf op lange termijn wil excelleren dat het bedrijf dan ook excellent personeel moet hebben. Daarom zoekt de organisatie wel altijd naar talent. Deze visie staat niet op papier, maar zit meer in het hoofd van het MT.</p>
Rationele stijl	<p>(Over een personeelsplan:) Het bedrijf heeft geen plan opgesteld ten aanzien van de medewerkers. De doelstelling is maximaal ongeveer 5 werknemers in dienst te hebben, het bedrijf moet echt draaien op automatisering. Voorafgaand aan een jaar wordt een prognose gemaakt van de groei die in een jaar gemaakt kan worden, hierop wordt het personeelsbeleid niet afgestemd. Dit komt omdat voorafgaand aan een jaar nog niet bekend is wanneer klanten bestellen. De groei is daardoor wisselvallig. Het inhuren van personeel is daarom ook zeer onregelmatig.</p>	<p>(Over werving en selectie:) Het MT heeft voor het vinden van de juiste persoon een profiel opgesteld en hier iemand bijgezocht. De organisatie heeft als visie dat als het bedrijf op lange termijn wil excelleren dat het bedrijf dan ook excellent personeel moet hebben. Daarom zoekt de organisatie wel altijd naar talent. Deze visie staat niet op papier, maar zit meer in het hoofd van het MT.</p> <p>(Over een personeelsplan:) Het bedrijf bepaalt voor elk jaar een aantal doelstellingen. In een plan wordt een takenpakket uitgewerkt hoe die doelstellingen behaald dienen te worden. Omdat de taken meer omvatten als de drie oprichters aankunnen, wordt de organisatie aangevuld met personeel. Een aantal zaken zijn geformaliseerd voor als een nieuwe medewerker het bedrijf binnenkomt. Er is bijvoorbeeld een checklist voor als nieuwe medewerkers bij het bedrijf komen werken. Hiervoor is gekozen omdat alles maar één keer voor de eerste keer wordt gedaan, en omdat er dan over de invulling hiervan wordt nagedacht. In de checklist staat beschreven onder welke oprichter een nieuwe medewerker valt etc. Hiernaast staat hierin taken, invulling van projecten etc in beschreven</p>
Participeren de stijl	<p>(Over de rol van de medewerkers:) De eerste werknemers worden in beperkte mate betrokken bij de te maken beslissingen. De oprichter praat met deze medewerkers over investeringen, en waarom hij keuzes maakt. Maar de medewerkers beslissen niet mee. De medewerkers geven over operationele zaken feedback en verbeterpunten aan. Dit meedenken wordt door de oprichter gewaardeerd.</p> <p>(Over opleiden:) Als medewerkers een opleiding willen volgen dan kunnen ze dit aangeven bij de oprichter. Als deze opleiding een meerwaarde voor het bedrijf oplevert op lange termijn is dan kan er overleg tussen de oprichter en de medewerker plaatsvinden over de mogelijkheid om de kosten voor deze cursus te delen. De medewerker bepaalt of hij een opleiding wil doen.</p>	<p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) De medewerkers lopen nog geen twee jaar mee in de organisatie en daarom vervullen ze bij het nemen van beslissingen nog geen belangrijke functie.</p> <p>(Over de taakverdeling:) Meestal wordt in overleg met de medewerkers gekeken wat de taken zijn. Omdat het een jonge organisatie is verwacht de oprichter dat er nog geschoven gaat worden met de taakpakketten. De medewerkers hebben tot op dit moment niet aangegeven dat ze ergens verandering in willen. Deze eventuele feedback wordt door het MT ook niet gewaardeerd, omdat medewerkers voor bepaalde taken gewoon aangenomen zijn</p>
Generatieve stijl		<p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) Het MT zijn de aandeelhouders en dus de eigenaren van de organisatie en zij nemen daarom de beslissingen. De medewerkers lopen nog geen twee jaar mee in de organisatie en daarom vervullen ze bij het nemen van beslissingen nog geen belangrijke functie. De opzet, invulling en keuzes die gemaakt worden ten opzichte van het personeelsbeleid liggen op dit moment volledig bij het management. De reden hiervoor is volgens de oprichter simpel omdat de keuzes die gemaakt worden op dit gebied afhankelijk zijn van de kasstroom. Als er geen geld is dat is het simpel. Als er een beetje geld is dan moet er heel goed gekeken worden wat er met het geld gedaan kan worden. En hierop zijn de personeelskeuze gebaseerd. Als er later een vaste basis is van een personeelsbestand, dan kunnen ze mee gaan beslissen. Maar op dit moment is de financiële situatie nog veel te grillig. Hiernaast gaat het medewerkers ook geen klap aan hoe het met de organisatie gaat.</p>

Stijl	Organisatie 5	Organisatie 6
<p>Bevelende stijl</p>	<p>(Over werving en selectie:) De oprichter heeft van te voren een visie ontwikkeld over de aan te nemen medewerker. Keuzes ten aanzien van werving en selectie worden de oprichter zelf genomen. Maar bij de afweging weegt ze wel goed af of er met de persoon goed samengewerkt kan worden. Medewerkers mogen ook wel iets verschillen omdat dit goed is voor het bedrijf.</p> <p>Over de aan te nemen persoon wordt wel overlegd met de stagiair maar wie uiteindelijk aangenomen wordt beslist de oprichter. Dit overleg wordt dan geïnitieerd vanuit de oprichter.</p> <p>De oprichter heeft van te voren een visie ontwikkeld over de aan te nemen medewerker. Eigenlijk had de oprichter iemand in dienst willen nemen die net zo sterk en ervaren was als de oprichter zelf. Maar dit soort mensen is niet te betalen. Het profiel dat de oprichter had was dat de nieuwe medewerker niet te duur moest zijn. Hiernaast moest het een niet te sterke medewerker zijn met wat ervaring. Niet te sterk omdat dit te betalen is. De medewerkers dienden wel werkervaring hebben en communicatief ontwikkeld. Hiernaast moest de persoon een niet roker zijn omdat rokers te onrustig zijn en na verloop van tijd hun aandacht kwijtraken omdat ze dan willen roken.</p> <p>Bij het werven van de consultants heeft geen selectie plaatsgevonden. Iedereen die geïnteresseerd was kan als consultant aan de slag. Om de drempel voor aanmelding te verhogen heeft de oprichter besloten om een opleiding aan te beiden waarvoor de deelnemers moesten betalen. De oprichter heeft in overleg met een externe partner de stap genomen om opleidingen ten betaling aan te bieden. Omdat hierdoor inkomsten gegenereerd kunnen worden.</p> <p>(Over opleiden:) Nadat een stagiair in dienst kwam heeft de oprichter deze persoon een opleiding voor het bouwen van internetsite aangeboden. De stagiair gaf aan deze opleiding graag te willen volgen en inmiddels heeft hij deze cursus dan ook gevolgd. Wel is afgesproken dat als de medewerker binnen een bepaalde periode vertrekt dat hij dan 75% van de cursus terug moet betalen. Als de organisatie hem geen werk aan kan bieden hoeft hij niets terug te betalen.</p> <p>De consultants hebben intern een opleiding gehad om hun taken goed te kunnen uitvoeren. De opleiding is door de oprichter zelf ontwikkeld en opgezet. Dit kon omdat ze zelf opleidingspsycholoog is. Dit heeft een flinke besparing opgeleverd in het budget. Nu de opleiding afgerond is zal er materiaal ontwikkeld moeten worden waarmee de consultants hun werk kunnen gaan uitvoeren. Tijdens de cursus heeft met de consultants overlegd welke aanpak het bedrijf toe gaat passen en hoe consultants toegerust kunnen worden.</p> <p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) Het doorstromen, vasthouden en ontwikkelen is nu nog voornamelijk gericht op de stagiair en de medewerker. De oprichter let erop dat deze steeds dieper bij de organisatie en de middelen van de organisatie betrokken worden.</p> <p>(Over de uitstroom:) In maart een medewerkster vertrokken die in dienst was gekomen toen het bedrijf werd opgezet. De oprichter heeft besloten om de samenwerking niet verder voort te zetten. Met consultants wordt ook overleg gevoerd. Er vind bijvoorbeeld overleg plaats over de inzet die van de consultants verwacht kan worden. Als deze eisen die niet mogelijk zijn voor de organisatie dan is het mogelijk de oprichter besluit om afscheid van elkaar te nemen .</p> <p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) De beslissingen worden de oprichter genomen. Maar wel nadat iedereen hierover gehoord is. De oprichter luistert heel goed naar wat mensen zeggen. De medewerkers zelf hebben de meeste invloed op de invulling van de arbeidsrelatie. Naar de medewerkers wordt geluisterd omdat er verder niemand is die haar helpt. De oprichter bepaald wel de richting omdat het haar bedrijf en haar geld is. Hiernaast heeft zij ervaring met het opzetten van bedrijven.</p>	<p>(Over werving en selectie:) Bij het opstarten van het bedrijf hebben de oprichters gekeken welke functies nodig waren om het bedrijf goed te laten lopen. Hierbij zijn toen door de oprichters de juiste medewerkers gezocht. De afgelopen jaren zijn medewerkers aangenomen op het moment dat er groei werd gerealiseerd. Hierbij zijn telkens medewerkers aangenomen voor de afdelingen die werk beschikbaar hadden. Bij het werven van medewerkers wordt eerst een profiel opgesteld met de eisen die aan de nieuwe medewerker worden gesteld. De eisen die aan een kandidaat worden gesteld staan omschreven in een functieomschrijving die voor elke afdeling opgesteld is. Hierna wordt via arbeidsbureau's of via advertentie's gezocht naar een geschikte kandidaat. Hierna bepalen de oprichters op basis van de CV van een kandidaat en het gevoel dat ze bij een persoon hebben of deze op gesprek mag komen en of deze al dan niet aangenomen wordt. Hiernaast wordt gekeken wat de referenties van een medewerker zijn, waar deze gewerkt heeft, wat voor opleiding de persoon gedaan heeft, en wat de interesse een persoon heeft. Hiernaast heeft de directie graag getalenteerde en ambitieuze medewerkers in dienst. Nadat deze door de oprichters is goedgekeurd, kan het afdelingshoofd aangeven of hij het met de keuze van de oprichters eens is. De oprichter geeft als reden aan om de persoon erbij te betrekken dat hij veel kennis van de projecten heeft. Meer als de oprichters zelf. Bij het aannemen van hogere functies nemen de oprichters samen de beslissing.</p> <p>(Over opleiden:) Het is voor medewerkers mogelijk om tijdens het functioneringsgesprek dat één keer per jaar plaatsvindt wensen aan te geven. Bijvoorbeeld dat ze graag een opleiding willen volgen. De oprichters bepalen of een medewerker hiervoor in aanmerking komt en of het een meerwaarde voor het bedrijf is. De afspraken die hierover met de medewerker gemaakt zijn, worden wel in een document vastgelegd. De oprichter wil niet specifiek iemand in dienst nemen om de planning te maken, hiervoor zal een ander mechanisme ontwikkeld moeten worden.</p> <p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) De oprichter onderschrijft dat de voornaamste beslissingen door de oprichters worden genomen. De medewerkers kunnen zowel tijdens formeel als informeel overleg hun mening geven, maar uiteindelijk bepaald de directie. In de organisatie is nog veel sprake van informeel overleg, omdat het een platte en relatief kleine organisatie is. Zaken die invloed hebben op een medewerkers worden besproken, tevens worden zaken als werving en selectie en opleiding in overleg bepaald. Het is een voordeel dat de oprichters met zijn tweeën zijn. Hierdoor kunnen ze elkaar ondersteunen of een kritische reflectie op bepaalde zaken of beslissingen geven.</p> <p>(Over de taakverdeling:) Als de klant een opdracht uitgevoerd wil hebben, dan nemen de oprichters de opdracht aan en dan hebben de medewerkers de opdracht gewoon uit te voeren. Het komt zelden voor dat medewerkers aangeven dat ze een bepaalde opdracht niet uit willen voeren, dit komt omdat een iedere medewerker weet waarvoor hij aangenomen is. De oprichters geven aan dat zij vinden dat medewerkers gewoon hun opdrachten uit dienen te voeren.</p> <p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) De organisatie biedt medewerkers altijd een allround contract aan. Hierdoor kunnen medewerkers verschillende functies vervullen en is het mogelijk om medewerkers in rustige tijden andere taken te laten uitvoeren. Hiernaast kunnen medewerkers geen taken weigeren, omdat ze als allrounder zijn aangenomen. De oprichter geeft aan de medewerkers niet vatbaar zijn om naar een andere werkgever over te stappen, omdat ze overal ongeveer dezelfde werkzaamheden uitvoeren. Dit komt tevens omdat lager opgeleide medewerkers minder snel overstappen. De Hbo'ers stappen niet over omdat zij de mogelijkheden voor de toekomst zien. De oprichter geeft aan dat de kracht om medewerkers moet liggen in de voorbeeldfunctie van de oprichters of de ondernemer. Deze moeten voorop gaan in de strijd en 100% inzet tonen. Hiernaast kan een jonge organisatie aan medewerkers meer groeipotentie en verantwoordelijkheden geven. Het nadeel is dat jonge organisaties minder werkzekerheid voor de toekomst kunnen bieden. De oprichter geeft aan de saamhorigheid in het team een belangrijke motivator voor het personeel is. Binnen het bedrijf hoeft</p>

		<p>nooit gevraagd te worden of iemand over wil werken, dat gebeurd gewoon. Hiernaast blijven de medewerkers omdat het werk goed betaald. De oprichters bepalen wie bij de organisatie blijft werken en wie weg moet.</p> <p>(Over de visie op de toekomst:) De oprichter geeft aan dat de komende jaren nog een groei in medewerkers verwacht kan worden. Deze medewerkers worden aangenomen om op enkele posities een dubbele bezetting te krijgen, maar ook omdat gewoon meer medewerkers nodig zijn om de groei te realiseren. De dubbele bezetting voorkomt dat het bedrijf te afhankelijk raakt van enkele sleutel medewerkers. Als deze mensen weg zouden vallen mist de organisatie echt zeer belangrijke kennis.</p> <p>De oprichters willen de komende jaren doorgroeien naar maximaal 25 medewerkers. Het heeft de voorkeur om hierna niet meer door te groeien qua medewerkers omdat de organisatie dan te log wordt en omdat er dan meer leidinggevende in de organisatie komen te werken. Hiernaast er weinig continuïteit in de branche waarin de organisatie actief is. Om te voorkomen dat de organisatie teveel medewerkers in dienst heeft in minder goede tijden, wordt veel werk uitbesteed. Hierdoor blijft de organisatie flexibel en kunnen dalingen in de afzetmarkt opgevangen worden. Hierin onderscheid de organisatie zich van de concurrentie, want deze hebben wel veel vast personeel in dienst. De organisatie wil graag groeien, zonder dat het extra mensen kost. Dit kan door meer te automatiseren, dit scheelt kosten in de arbeid.</p>
<p>Symbolische stijl</p>	<p>(Over werving en selectie:) De oprichter heeft van te voren een visie ontwikkeld over de aan te nemen medewerker. Eigenlijk had de oprichter iemand in dienst willen nemen die net zo sterk en ervaren was als de oprichter zelf. Maar dit soort mensen is niet te betalen. Het profiel dat de oprichter had was dat de nieuwe medewerker niet te duur moest zijn. Hiernaast moest het een niet te sterke medewerker zijn met wat ervaring. Niet te sterk omdat dit te betalen is. De medewerkers dienden wel werkervaring hebben en communicatief ontwikkelt. Hiernaast moest de persoon een niet roker zijn omdat rokers te onrustig zijn en na verloop van tijd hun aandacht kwijtraken omdat ze dan willen roken. Voorafgaand aan een jaar stelt de oprichter een plan op met daarin de verwachte groei verwerkt. Dit plan is mede gericht op het personeel.</p>	<p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) De leidinggevenden moeten voorop gaan in de strijd en 100% inzet tonen. Hiernaast kan een jonge organisatie aan medewerkers meer groeipotentie en verantwoordelijkheden geven. Het nadeel is dat jonge organisaties minder werkzekerheid voor de toekomst kunnen bieden. De oprichter geeft aan de saamhorigheid in het team een belangrijke motivator voor het personeel is. Binnen het bedrijf heeft nooit gevraagd te worden of iemand over wil werken, dat gebeurd gewoon. Hiernaast blijven de medewerkers omdat het werk goed betaald. De oprichters bepalen wie bij de organisatie blijft werken en wie weg moet.</p> <p>(Over de visie op de toekomst:) De oprichters willen de komende jaren doorgroeien naar maximaal 25 medewerkers. Het heeft de voorkeur om hierna niet meer door te groeien qua medewerkers omdat de organisatie dan te log wordt en omdat er dan meer leidinggevende in de organisatie komen te werken. Hiernaast er weinig continuïteit in de branche waarin de organisatie actief is. Om te voorkomen dat de organisatie teveel medewerkers in dienst heeft in minder goede tijden, wordt veel werk uitbesteed. Hierdoor blijft de organisatie flexibel en kunnen dalingen in de afzetmarkt opgevangen worden. Hierin onderscheid de organisatie zich van de concurrentie, want deze hebben wel veel vast personeel in dienst. De organisatie wil graag groeien, zonder dat het extra mensen kost. Dit kan door meer te automatiseren, dit scheelt kosten in de arbeid. De organisatie beschikt niet over een missie of visie ten aanzien van het personeel in de organisatie. Wel is er een bedrijfsreglement, maar deze is verouderd en wordt eigenlijk nauwelijks gebruikt. In dit bedrijfsreglement staan zaken geregeld als de opleiding van medewerkers en de regels voor overwerken etc. De medewerkers zelf heb je gewoon nodig, zij zijn de basis van de organisatie. Toch is het goed om te investeren in automatisering omdat de capaciteit van de organisatie dan omhoog kan.</p>

Rationele stijl	<p>(Over werving en selectie:) Voor de werven en selectie van een nieuwe medewerkers worden functiecriteria opgesteld. Dit in overleg met de huidige medewerkers.</p> <p>(Over een personeelsplan:) Op het gebied van personeel staan nog geen zaken in plannen of op papier. Afspraken worden nu nog mondeling gemaakt, in een later stadium komt hier meer over op papier.</p>	<p>(Over werving en selectie:) Bij het werven van medewerkers wordt eerst een profiel opgesteld met de eisen die aan de nieuwe medewerker worden gesteld. De eisen die aan een kandidaat worden gesteld staan omschreven in een functieomschrijving die voor elke afdeling opgesteld is.</p> <p>De organisatie biedt medewerkers altijd een allround contract aan. Hierdoor kunnen medewerkers verschillende functies vervullen en is het mogelijk om medewerkers in rustige tijden andere taken te laten uitvoeren. Hiernaast kunnen medewerkers geen taken weigeren, omdat ze als allrounder zijn aangenomen.</p> <p>(Over een personeelsplan:) De organisatie heeft geen plan ten opzichte van het personeel op papier staan. De reden hiervoor is dat de organisatie nog geen doelbewust beleid ten aanzien van het personeel heeft ontwikkeld. Hiernaast draait het in het bedrijf niet om regels maar om de klant, deze staat centraal.</p> <p>(Over de visie op de toekomst:) De organisatie beschikt niet over een missie of visie ten aanzien van het personeel in de organisatie. Wel is er een bedrijfsreglement, maar deze is verouderd en wordt eigenlijk nauwelijks gebruikt. In dit bedrijfsreglement staan zaken geregeld als de opleiding van medewerkers en de regels voor overwerken etc.</p>
Participeren de stijl	<p>(Over opleiden:) Tijdens de cursus heeft de oprichter met de consultants overlegd welke aanpak het bedrijf toe gaat passen en hoe consultants toegerust kunnen worden.</p> <p>(Over de taakverdeling) De stagiair en de oprichter liggen elkaar erg goed en overleggen dan ook regelmatig over de opzet van het product en andere zaken die in de organisatie spelen. Hierbij krijgt de oprichter vaak zeer nuttige suggesties van de stagiair. Om processen te verbeteren zal er ook intensieve communicatie tussen de oprichter en de consultants plaats moeten vinden. Er zal bijvoorbeeld feedback van de consultants moeten komen over wat de markt wil. Beslissingen over de consultants worden in overleg met de consultants genomen. Of met de nieuwe medewerker omdat zij het aanspreekpunt gaat worden van de consultants. Omdat de oprichter dit zelf niet kan doen, De reden waarom overleg met de consultants plaatsvindt is omdat dit de enige overlevingskans is. Omdat de consultants bepalen wat ze wel en niet kunnen Met consultants wordt ook overleg gevoerd. Er vind bijvoorbeeld overleg plaats over de inzet die van de consultants verwacht kan worden. Als deze eisen die niet mogelijk zijn voor de organisatie dan is het mogelijk de oprichter besluit om afscheid van elkaar te nemen .</p> <p>(Over het vasthouden en motiveren van medewerkers:) In januari is er een stagiair in dienst gekomen met expliciet de bedoeling om te laten overlopen in een dienstverband per oktober. Dit wordt openlijk met de stagiair besproken.</p> <p>Het personeel heeft zelf ook invloed op het verblijf binnen de organisatie. Er wordt bijvoorbeeld in overleg bepaald welk salaris een medewerker krijgt. Daarom wordt in overleg gekeken naar de mogelijkheden. De oprichter probeert er samen met de medewerkers uit te komen.</p> <p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) De beslissingen worden de oprichter genomen. Maar wel nadat iedereen hierover gehoord is. De oprichter luistert heel goed naar wat mensen zeggen. De medewerkers zelf hebben de meeste invloed op de invulling van de arbeidsrelatie. Naar de medewerkers wordt geluisterd omdat er verder niemand is die haar helpt. De oprichter bepaald wel de richting omdat het haar bedrijf en haar geld is. Hiernaast heeft zij ervaring met het opzetten van bedrijven.</p>	<p>(Over opleiden:) Het is voor medewerkers mogelijk om tijdens het functioneringsgesprek dat één keer per jaar plaatsvindt wensen aan te geven. Bijvoorbeeld dat ze graag een opleiding willen volgen. De oprichters bepalen of een medewerker hiervoor in aanmerking komt en of het een meerwaarde voor het bedrijf is. De afspraken die hierover met de medewerker gemaakt zijn, worden wel in een document vastgelegd.</p> <p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) De oprichter geeft aan de dat de organisatie een platte organisatie is zonder echte leidinggevend. Op dit moment wordt er meer door middel van informeel overleg bepaald wat er moet gebeuren, dan door duidelijke instructies. De oprichter onderschrijft dat de voornaamste beslissingen door de oprichters worden genomen. De medewerkers kunnen zowel tijdens formeel als informeel overleg hun mening geven, maar uiteindelijk bepaald de directie. In de organisatie is nog veel sprake van informeel overleg, omdat het een platte en relatief kleine organisatie.</p>
Generatieve stijl	<p>(Over beslissingen t.o.v. het personeel:) De beslissingen worden de oprichter genomen. Maar wel nadat iedereen hierover gehoord is. De oprichter luistert heel goed naar wat mensen zeggen. De medewerkers zelf hebben de meeste invloed op de invulling van de arbeidsrelatie. Naar de medewerkers wordt geluisterd omdat er verder niemand is die haar helpt. De oprichter bepaald wel de richting omdat het haar bedrijf en haar geld is. Hiernaast heeft zij ervaring met het opzetten van bedrijven.</p>	

