

Strategisch HRM in de publieke sector

Strategisch HRM in de publieke sector

Redactie

Brenda Vermeeren

Laura den Dulk

Nele Cannaerts

2026

>g uitgeverij
van gorcum

© 2026, Uitgeverij Van Gorcum BV, Assen.
All rights reserved. No text & datamining.



Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. (Her)gebruik van informatie uit deze uitgave is niet toegestaan, verwerking door AI-applicaties is eveneens verboden.

NUR 807

ISBN folio 9789465070247

ISBN e-book 9789465070575

1e druk 2009

2e, herziene druk 2013

3e, herziene druk 2026

Uitgave: Uitgeverij Van Gorcum, Assen

Redactie: Met Stip Teksten, Groningen

Grafische verzorging: Studio Frontaal, Groningen

Omslagontwerp: Elbert Niezen, Sint Maarten

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

Inhoud

Voorwoord	10
-----------	----

Hoofdstuk 1 Strategisch human resource management in een publieke context	13
--	-----------

1.1 Inleiding: waarom dit boek en waar gaat het over?	14
1.2 HRM: een korte introductie	15
1.3 De publieke sector: een korte introductie	19
1.4 HRM in de publieke sector	27
1.5 Het Strategic Human Performance-model	32
1.5.1 De omgeving van (publieke) organisaties	34
1.5.2 Organisatie- en HR-strategie	37
1.5.3 HRM: de allocatie van vraag en aanbod	40
1.5.4 Houding en gedrag van werknemers en organisatieprestaties	41
1.6 Conclusie en leeswijzer	42

Hoofdstuk 2 People management	45
--------------------------------------	-----------

2.1 Inleiding	47
2.2 HR-devolutie: van HR-professional naar direct leidinggevende	47
2.3 Leiderschap in een publieke context	50
2.3.1 Leiderschap – een definitie	50
2.3.2 Overzicht leiderschapsbenaderingen	52
2.3.3 De publieke context nader beschouwd – wat zegt onderzoek?	55
2.4 People management: de relatie tussen HRM en leiderschap	57
2.4.1 Theoretisch perspectief op people management	57
2.4.2 Empirische onderbouwing van people management	59
2.5 Conclusie	60

Hoofdstuk 3 Omgeving en inrichting van publieke organisaties 63

3.1 Inleiding	65
3.2 Veranderingen in de omgeving van publieke organisaties	65
3.2.1 Product-markt-technologie (PMT)	67
3.2.2 Sociaal-cultureel-wettelijk (SCL)	69
3.2.3 Organisatorisch, bestuurlijk en cultureel erfgoed: TPA, NPM, NPG	71
3.3 Gevolgen voor de organisatiestrategie: nieuwe organisatievormen	77
3.4 Gevolgen voor de HR-strategie	81
3.5 Conclusie	83

Hoofdstuk 4 Organisatie van werk 85

4.1 Inleiding	87
4.2 De arbeidsrelatie	87
4.3 De relatie tussen organisatie en werknemer	90
4.4 Employability	96
4.5 Strategische personeelsplanning	98
4.6 Nieuwe werkvormen	103
4.6.1 Hybride werken	103
4.6.2 Mens-technologie-interactie	109
4.7 Nieuwe competenties	110
4.8 Conclusie	114

Hoofdstuk 5 De HR-cyclus 117

5.1 Inleiding	119
5.2 HR-cyclus	119
5.3 Instroom: werving en selectie	121
5.3.1 Wat trekt sollicitanten aan om in te stromen?	121
5.3.2 Een theoretisch model voor werving en selectie	123
5.3.3 Wervings- en selectiestrategieën van organisaties	125
5.4 Doorstroom	131
5.4.1 Training en ontwikkeling	131
5.4.2 Loopbaanbeleid	135

5.5 Uitstroom	139
5.5.1 Mobiliteitsgeneigdheid van werknemers in de publieke sector	142
5.5.2 Waardering van uitstroom (organisatieperspectief)	146
5.6 Conclusie	148

Hoofdstuk 6 Verandermanagement in publieke organisaties 151

6.1 Inleiding	153
6.2 De aspecten van verandermanagement	153
6.3 De publieke context van de verandering	156
6.4 De inhoud van de verandering	159
6.5 Het veranderproces	161
6.5.1 Geplande verandering	162
6.5.2 Emergente verandering	165
6.5.3 Pendelen tussen top-down en bottom-up	169
6.6 Leidinggeven aan verandering	170
6.7 Uitkomsten van organisatieverandering	174
6.8 Verandermanagement en de rol van HRM	176
6.9 Conclusie	178

Hoofdstuk 7 Houding en gedrag 181

7.1 Inleiding	183
7.2 Houding	183
7.2.1 Motivatie	183
7.2.2 Public service motivation (PSM)	186
7.2.3 Tevredenheid	187
7.2.4 Betrokkenheid	189
7.2.5 Vitaliteit	191
7.2.6 Bevlogenheid en burn-out	192
7.3 Werknemersgedrag	195
7.3.1 Prestaties	195
7.3.2 Verloop en verzuim	196
7.3.3 Job crafting	198
7.4 Conclusie	199

Hoofdstuk 8 HRM en prestaties van publieke organisaties 201

8.1 Inleiding	203
8.2 Prestaties van de publieke sector: een kritische blik	204
8.2.1 Publieke prestaties nader omschreven	207
8.2.2 Het meten van prestaties in de publieke sector	209
8.2.3 Prestatiemeetsystemen in de publieke sector	211
8.3 De relatie tussen HRM en prestaties	213
8.3.1 De relatie tussen HRM en prestaties: hoe werkt het?	215
8.3.2 Een verfijning van het HR-prestatie-model	218
8.4 HRM en prestaties in de publieke sector	220
8.5 Conclusie	222

Hoofdstuk 9 Diversiteit, inclusie en sociale veiligheid 225

9.1 Inleiding	226
9.2 Strategie	227
9.2.1 Discriminatie- en rechtvaardigheidsperspectief (D&R)	228
9.2.2 Toegankelijkheids- en legitimiteitsperspectief (T&L)	229
9.2.3 Integratie- en lerenperspectief (I&L)	229
9.3 HR-instrumenten	231
9.4 Een inclusief en sociaal veilig werkklimaat	234
9.4.1 Een inclusief werkklimaat	234
9.4.2 Eigenheid en verbondenheid	235
9.4.3 Sociale veiligheid	237
9.4.4 Inclusief leiderschap	239
9.5 Prestaties	240
9.6 Conclusie	242

Hoofdstuk 10 Duurzaamheid en HRM	245
10.1 Inleiding	246
10.2 Het SHP-model en duurzaamheid	247
10.2.1 Context, organisatiedoelen, HR-strategie en duurzaam presteren	247
10.2.2 Verandermanagement	254
10.3 Conclusie	260
Hoofdstuk 11 Strategisch HRM in de publieke sector: dilemma's en uitdagingen	263
11.1 Inleiding	265
11.2 Een korte terugblik	265
11.3 Dilemma's bij strategische keuzes in een publieke context	273
11.3.1 Centralisatie versus decentralisatie	273
11.3.2 Bureaucratische controle versus autonomie op de werkvloer	275
11.3.3 Efficiëntie versus rechtmatigheid	276
11.4 Uitdagingen voor strategisch HRM in de publieke sector	277
11.4.1 Verbeteren én vernieuwen	277
11.4.2 Binden en boeien in veranderende tijden	278
11.4.3 Het creëren van duurzame loopbanen	280
11.4.4 Kennis behouden in tijden van toenemende mobiliteit	282
11.4.5 Gezonde werkpraktijk in de digitale transformatie	283
11.4.6 Brede competenties voor een complexer speelveld	284
11.4.7 De keerzijde van HRM	285
11.4.8 Organisatiebreed HRM	286
Literatuur	290
Register	324
Over de auteurs	332

Voorwoord

Toen in 2009 de eerste editie van dit boek verscheen, was het primaire doel om een lacune te vullen in het aanbod aan Nederlandstalige, academische HRM-boeken op het gebied van de publieke sector. Hoewel ongeveer een kwart van de Nederlandse beroepsbevolking in de publieke sector werkzaam is, was er destijds nauwelijks aandacht voor de specifieke omstandigheden en vraagstukken waarmee human resource management (HRM) in de publieke sector te maken heeft. De eerste editie (2009) en de tweede editie (2013) boden studenten, onderzoekers en praktijkprofessionals een strategische blik op deze thematiek.

Nu, ruim tien jaar later, zien we de noodzaak om dit boek te actualiseren. Sinds de tweede druk van het boek in 2013 hebben zich namelijk tal van ontwikkelingen voorgedaan die van grote invloed zijn op HRM in de publieke sector. Denk aan de normalisering van de rechtspositie van ambtenaren (2020), de impact van technologische innovaties, zoals kunstmatige intelligentie, de groeiende aandacht voor sociale veiligheid en diversiteit op de werkvloer, de urgentie van duurzaamheid, de krapte op de arbeidsmarkt en natuurlijk de ingrijpende veranderingen in werken en organiseren naar aanleiding van de COVID-19-pandemie.

In deze derde editie richten we ons opnieuw nadrukkelijk op de strategische dimensie van HRM. De kernvragen blijven: Wat zijn de belangrijkste opgaven en ontwikkelingen op het gebied van organisatie en personeel in de publieke sector? En: Wat is de betekenis hiervan voor HRM? Hoewel de kernvragen blijven, hebben we de scope verbreed. Waar eerdere edities zich primair richtten op het openbaar bestuur, nemen we in deze editie ook onderwijs en gezondheidszorg expliciet mee. De scheidslijnen tussen deze sectoren zijn door de normalisering van de ambtenarenstatus immers vervaagd, terwijl de uitdagingen steeds meer sectoroverstijgend blijken. Het boek is inhoudelijk grondig herzien. Zo is er een integrale benadering van de HR-cyclus, wordt er expliciet aandacht besteed aan de rol van leidinggevers (met een nieuw hoofdstuk over people management) en worden actuele thema's, zoals diversiteit en inclusie, sociale veiligheid en duurzaamheid expliciet ondergebracht in nieuwe hoofdstukken. Ook de

relatie tussen HRM en prestaties van publieke organisaties krijgt een update, met onder meer aandacht voor Public Value Management (PVM).

Met deze editie neemt een nieuw redactieteam het stokje over. Waar Bram Steijn en Sandra Groeneveld de eerste twee edities met veel energie en visie hebben vormgegeven, ligt de redactie nu in handen van Brenda Vermeeren, Laura den Dulk en Nele Cannaerts. Wij zijn Bram en Sandra dankbaar voor hun inspirerende pionierswerk, waarop wij verder bouwen. Des te mooier vinden wij het dat zij ook in deze editie met een eigen hoofdstuk vertegenwoordigd zijn, waardoor hun kennis en inzichten blijvend een belangrijke plek in dit boek innemen.

Een boek als dit is altijd het resultaat van intensieve samenwerking. Allereerst gaat onze dank uit naar alle auteurs die met hun expertise hebben bijgedragen aan deze herziening. In het bijzonder willen we onze student-assistent Ivor Borst bedanken. Hij heeft met grote nauwkeurigheid en betrokkenheid een fantastische bijdrage geleverd. Zijn perspectief als student, onze belangrijkste doelgroep, was daarbij van onschatbare waarde. Niet onvermeld mag blijven dat we de samenwerking met Uitgeverij Van Gorcum, in de personen van Michelle van den Berg en Kirsten Verhagen, als bijzonder prettig hebben ervaren.

Het schrijven van dit boek was een inspirerend traject. We hopen dat deze nieuwe editie wederom een waardevolle bijdrage levert aan het onderwijs en onderzoek en dat het boek studenten, onderzoekers en praktijk-professionals helpt om strategisch HRM in de publieke sector beter te begrijpen en toe te passen.

Brenda Vermeeren, Laura den Dulk en Nele Cannaerts
Rotterdam, oktober 2025

Hoofdstuk 1

Strategisch human resource management in een publieke context

Brenda Vermeeren, Laura den Dulk
en Nele Cannaerts¹

¹ Met dank aan de auteurs van de vorige editie, Bram Steijn, Ben Kuipers en Marco de Witte, die de basis van dit hoofdstuk destijds neergezet hebben.

1.1 Inleiding: waarom dit boek en waar gaat het over?

De vorige editie van *Strategisch HRM in de publieke sector* stamt uit 2013. Inmiddels zijn we meer dan tien jaar verder en hebben er diverse ontwikkelingen en veranderingen plaatsgevonden die vragen om een herziening van het boek. Denk hierbij aan de normalisering van de rechtspositie van ambtenaren op 1 januari 2020, de technologische ontwikkelingen op het gebied van informatie- en communicatietechnologie (ICT) en artificiële intelligentie (AI), de toegenomen aandacht voor sociale veiligheid op de werkvloer, meer aandacht voor duurzaamheid, de personeelskrapte waarmee steeds meer organisaties kampen en de COVID-19-pandemie die de wijze van werken ook na de pandemie ingrijpend beïnvloed lijkt te hebben.

Tegelijkertijd is het aanbod aan boeken op het terrein van *human resource management* (HRM) de afgelopen jaren toegenomen. Een verkenning op internet met 'HRM' als zoekterm levert een grote hoeveelheid treffers op en zal de zoeker in vertwijfeling achterlaten over waar te beginnen. Het aantal hits zakt echter aanzienlijk wanneer je de zoekterm combineert met 'publieke sector'. Er blijken dan maar relatief weinig boeken over dit onderwerp te zijn. In het Engelse taalgebied is er wel het een en ander (zie bijvoorbeeld Beattie & Waterhouse, 2018; Berman et al., 2021; Leisink et al., 2021; Steijn & Knies, 2021), maar er is (afgezien van de eerste en tweede editie van dit boek) voor zover wij weten niets te vinden in het Nederlands, zeker niet op academisch niveau.

Grofweg kent de literatuur over HRM een tweedeling. Aan de ene kant zijn er boeken, artikelen en websites die HRM op *operationeel niveau* behandelen. Centraal staan dan vragen als 'Wat is de beste methode om een werknemer te werven?', 'Hoe moet een systeem van personeelsbeoordeling worden vormgegeven?' of 'Hoe kun je zorgen voor minder ziekteverzuim?'. Aan de andere kant zijn er studies die de *strategische toepassing* van HRM centraal stellen. Het gaat dan bijvoorbeeld niet zozeer om de vraag wat de beste methode is om een vacature te vervullen, maar eerder om antwoorden op vragen als 'Welke ontwikkelingen (economisch, demografisch, sociaal, technologisch, en dergelijke) beïnvloeden de toekomstige personeelsbehoefte?', 'Wat is de beste manier om daarop te reageren?' en 'Hoe moeten we dat dan aanpakken?'. In dit verband definiëren Boxall en Purcell (2022, p. 8) strategisch HRM als: "Het managen van mensen en werk met als doel het bereiken van organisatiedoelen." Wij richten ons in dit boek vooral op deze meer strategische vragen.

Daarnaast richten we ons specifiek op de publieke sector. In de huidige tijd is aanpassing aan steeds wisselende omstandigheden voor veel organisaties noodzakelijk om de organisatiedoelen te blijven behalen en daarmee te presteren. Dit geldt niet alleen voor private, maar zeker ook voor publieke organisaties, die daarbij te maken hebben met bijzondere uitdagingen: hun doelen zijn vaak minder eenduidig en soms tegenstrijdig, zij opereren onder politieke en publieke controle en dienen het algemeen belang binnen strikte wettelijke kaders. Verandering in deze context is extra complex en vraagt veel van organisaties, management en personeel. Strategisch HRM kan hierin een cruciale rol spelen.

Hiermee hebben we aangegeven welke accenten we in dit boek zullen leggen. We richten ons op HRM in een *publieke context* en kijken vooral naar de *strategische toepassing* van HRM. Hiermee richten we ons met name op studenten of wetenschappers die zich met personeelsvraagstukken in de publieke sector bezighouden en op managers en werknemers in die sector die dat op academisch werk- en denkniveau doen.

1.2 HRM: een korte introductie

Boselie (2002) laat na een inventarisatie van verscheidene definities van HRM (human resource management) zien hoe dit begrip is opgebouwd. *Human* verwijst naar de werkrelatie tussen werknemer en werkgever. *Resource* verwijst naar de mens als bron voor het bereiken van succes voor de organisatie vanwege de aanwezige kennis, vaardigheden en competenties (menselijk kapitaal). *Management* verwijst tot slot naar de activiteiten (van leidinggeven) om werknemers gewenst gedrag te laten vertonen en mee te laten werken aan het behalen van organisatiesucces. Kortom, HRM betreft het uitvoeren van activiteiten door een organisatie om het menselijk kapitaal in de organisatie gewenst gedrag te laten vertonen en daarmee te laten werken aan het behalen van organisatiesucces. HRM wordt *strategisch* HRM wanneer het een integraal onderdeel vormt van het algemene strategische beleid van de organisatie.

Er zijn verschillende visies over wat HRM precies is. Voor sommigen is het niet meer dan een nieuw label voor wat vroeger ‘personeelsbeleid’ heette, voor anderen omvat het veel meer en vertegenwoordigt het een andere manier van omgaan met personeel dan in het verleden gebruikelijk was. In de eerste opvatting staan de klassieke instrumenten van personeelsbeleid centraal om de HR-cyclus, *instroom*, *doorstroom* en *uitstroom*, van personeel in

de organisatie te beheersen: werving, selectie, training en ontwikkeling, beoordeling en beloning (zie hoofdstuk 5). In de tweede opvatting wordt de *strategische* kant van HRM benadrukt, die ook wij centraal stellen. Hierbij zijn de traditionele personeelsinstrumenten niet onbelangrijk, maar moeten organisaties bij de inzet ervan tegenwoordig meer dan in het verleden rekening houden met langetermijnontwikkelingen in hun omgeving (economisch, demografisch, sociaal, technologisch) om het hoofd boven water te kunnen houden. Dat betekent bijvoorbeeld dat men niet pas moet gaan nadenken over de vervulling van vacatures op het moment dat een werknemer vertrekt, maar de opvolging (en de wijze waarop men dat gaat doen) al in huis moet hebben (strategische personeelsplanning – zie hoofdstuk 4).

Wat is kenmerkend voor deze tweede opvatting, waarin de strategische invulling van HRM centraal staat? Uit het voorgaande kunnen we drie elementen afleiden: 1) HRM vormt een integraal onderdeel van de strategie van de organisatie waarbij er sprake is van aansluiting (*fit*) op zowel de omgeving van de organisatie als de interne organisatie, 2) er is aandacht voor de lange termijn, en 3) HRM heeft een zichtbare bijdrage aan de organisatieprestaties (eerder organisatiesucces genoemd). In de literatuur staat een aanpak waarbij de strategie wordt afgestemd op de (externe) omstandigheden bekend als *best fit* (Boxall & Purcell, 2022). Een verwante denkrichting is de *resource based view* (RBV) waarbij de nadruk ligt op het bereiken van de best mogelijke *fit* *gegeven* de beschikbare *interne* bronnen (resources). Zowel de *best fit*-strategie als de RBV gaan uit van het idee dat er meerdere goede routes naar succes bestaan, afhankelijk van de situatie van de organisatie. Daartegenover staat de *best practice*-benadering, die ervan uitgaat dat bepaalde HR-praktijken universeel effectief zijn en dus gekopieerd kunnen worden van succesvolle organisaties. Hoewel deze benadering populair is, denk aan benchmarks zoals Waarstaatjegemeente.nl, Venster.nl of de *Keuzegids Hoger Onderwijs*, is ze in de literatuur omstreden. Ze houdt namelijk te weinig rekening met de specifieke interne en externe context waarin een organisatie opereert. Een HR-instrument dat in de ene context goed werkt, kan in een andere juist averechts uitpakken.

Een centrale aanname in de HRM-literatuur is dat de menselijke factor voor een organisatie een belangrijke waarde vertegenwoordigt, omdat hiermee organisatiedoelen kunnen worden behaald. In feite zeggen we daarmee overigens niets meer en niets minder dan dat het belangrijk is 'dat de juiste persoon op

de juiste plaats' terechtkomt. Dat lijkt simpel, maar is het niet: Wat is precies de juiste persoon? Aan welke voorwaarden moet deze persoon voldoen? Hoe selecteer je precies? Wat is eigenlijk de juiste plaats? Hoe moet die plaats worden georganiseerd? Hoe zorg je ervoor dat deze werknemer blijft presteren?

Een argument voor de noodzaak van een goed ontwikkeld HR-beleid is dat iedere organisatie in principe 'de beste' technologie kan kopen en in een willekeurig handboek kan opzoeken wat 'de geschiktste' organisatievorm is, maar dat het succes van een organisatie uiteindelijk vooral wordt bepaald door de prestaties van (individuele) werknemers op de werkvloer. Een voorbeeld uit de private sector ter toelichting (later in dit hoofdstuk zal blijken dat specifieke publiekesectorkenmerken ertoe leiden dat de verschillen daar minder uitgesproken zijn). Stel dat je genoeg hebt van je huidige baan en dat dit ook geldt voor je naaste collega. Onafhankelijk van elkaar besluiten jullie beiden om een Italiaans restaurant te beginnen. Toevalligerwijs liggen de panden die jullie op het oog hebben vlak bij elkaar, in dezelfde stad en in dezelfde straat. Gegeven het feit dat er in deze buurt economisch gezien slechts plaats is voor één Italiaans restaurant, wat zal dan bepalen dat jouw restaurant succesvol zal zijn en dat van jouw (ex-)collega niet? Afgezien van overigens niet onbelangrijke zaken als inrichting ('sfeer') en marketing zal duidelijk zijn dat de kwaliteit van de kok (of de pizzabakker) en de bediening van doorslaggevend belang zijn. In een restaurant waar lekker gekookt wordt en de bediening vriendelijk en hulpvaardig is, kom je immers sneller terug dan in een zaak waar het eten smakeloos en de bediening chagrijnig is.

Dit voorbeeld heeft natuurlijk zijn beperkingen. Want, zo kun je tegenwerpen, hoe komt het dan dat sommige restaurants ondanks slecht eten en chagrijnige obers iedere avond vol zitten? In een enkel geval is dat zeker een mysterie, maar je moet daarbij bedenken dat het voorbeeld alleen opgaat als je twee restaurants vergelijkt die in hetzelfde marktsegment zitten. Logischerwijs nemen mensen in een goedkoop restaurant genoegen met minder smaakvol eten. En bovendien, ook chagrijnige obers zijn te verteren als het eten smaakvol en redelijk geprijsd is. In een sterrenzaak dient echter alles piekfijn in orde te zijn, maar daar betaal je dan ook voor.

Hier zie je in een notendop de relatie tussen HRM en strategie: waar ga je met je restaurant voor? Kies je voor een goedkoop restaurant, dan kun je met kwalitatief minder goed opgeleid personeel toe. Studenten

zul je normaal gesproken niet aantreffen in de bediening van een sterrenrestaurant, maar wel in een eetcafé. Kies je voor een zaak met sterallures, dan is het noodzaak te investeren in een (dure) topkok, een sommelier en goed geschoold bedienend personeel. In het laatste geval moet je meer wervingsinspanningen plegen, een hoger salaris betalen en meer investeren in na- en bijscholing. Het is ook zaak op goede voet te blijven met de kok, want anders dan in een eetcafé, komen de klanten speciaal voor deze kok. Overigens blijft natuurlijk ook bij een goedkoop restaurant gelden dat klanten er vaker terugkomen als het eten lekker en de bediening vriendelijk is.

In een verhandeling over HRM wijst Bax (2003) er terecht op dat het ervoor zorgen dat ‘de juiste persoon op de juiste plaats’ terechtkomt twee kanten heeft. Je kunt HRM namelijk van de *vraagzijde* of de *aanbodzijde* benaderen. In het eerste geval verander je bijvoorbeeld de taken en functies in een organisatie. Zo kun je bij de inrichting van de organisatie uitgaan van het bestaande ontwerp van de organisatie en daar de mensen bij zoeken (door die van de arbeidsmarkt te halen of door zittend personeel te scholen). Je kunt er echter ook voor kiezen het ontwerp van de organisatie te veranderen. Dit zien we bijvoorbeeld in het onderwijs, waar onderwijsassistenten worden aangesteld om het onderwijzend personeel te ontlasten en in de zorg, waar verplegend personeel in de loop der tijd taken van artsen is gaan overnemen. Veel mensen identificeren HRM echter vooral met het ingrijpen in de aanbodzijde. Je ziet dan zaken als werving, selectie, training, ontwikkeling, beoordeling en beloning als kerntaken van HRM (Bax, 2003). Ingrijpen in de vraagzijde is echter net zo goed één van de kerntaken van HRM. Het ontwikkelen van een organisatie- en functieontwerp en het veranderen daarvan behoren dus óók tot het domein van HRM. In de eerder gegeven definitie van Boxall en Purcell (2022, p. 8) wordt dit mooi duidelijk door te spreken van “the management of people and work”.

Bax zet zich uitdrukkelijk af tegen de gedachte dat ‘de mens’ per definitie centraal zou moeten staan in het HR-beleid van de hedendaagse organisatie: “... bepaalde vormen van uitbuiting blijken rendement op te leveren en worden in onze samenleving nog steeds toegepast” (2003, p. 3). Er is dus niet één manier van HRM bedrijven. Afhankelijk van de strategie die je als organisatie kiest, dient een bijpassende HR-strategie gekozen te worden (fit). Grofweg zijn er daarbij twee benaderingen binnen de HRM-literatuur.

De ene benadering legt de nadruk op het woord *human* in *human resource management*. Hierbij wordt veel nadruk gelegd op het feit dat een werknemer het naar de zin moet hebben om optimaal te kunnen presteren. Er wordt hierbij uitgegaan van de intrinsieke motivatie van werknemers, waarbij leidinggevers kunnen sturen door het bevorderen van de betrokkenheid van werknemers. Deze benadering gaat terug op een van de eerste publicaties over HRM van Beer et al. (1984) en staat onder verschillende benamingen bekend: de Harvard-benadering, de ‘zachte’ benadering of de *high-commitment*-benadering. Aan de andere kant staat de *human resource*-benadering, waarbij werknemers primair worden gezien als een bron die je als organisatie zo optimaal mogelijk moet benutten. Hierbij wordt uitgegaan van de extrinsieke motivatie van werknemers, waarbij leidinggevers kunnen sturen door het beoordelen, belonen en ontwikkelen van werknemers. Deze benadering staat bekend als de Michigan-benadering ofwel de ‘harde’ ofwel de *high-performance*-benadering. Beide benaderingen behoren tot het HRM-gedachtegoed. Het citaat van Bax kun je daarom ook zo lezen dat organisaties, afhankelijk van de omstandigheden waarin ze verkeren en de gekozen strategie, een keuze moeten maken voor hetzij de ene, hetzij de andere benadering. Een goede of foute keuze bestaat niet, *mits*, en dat is cruciaal, de gekozen benadering consequent wordt toegepast. Vanuit deze invalshoek is het bijvoorbeeld belangrijk om niet te veel te investeren in scholing die niets met de functie te maken heeft, dure bedrijfsuitjes en vormen van werknemersparticipatie als je een high-performance-benadering wilt toepassen.

1.3 De publieke sector: een korte introductie

Wat bedoelen we precies met de *publieke sector*? Deze vraag is lastiger te beantwoorden dan het lijkt. Strikt genomen kenmerkt de publieke sector zich door organisaties die overheidsgestuurd worden en die financiële middelen ontvangen via belastinggeld (Rainey et al., 2021). Daartegenover bestaat de private sector uit organisaties die door individuen gestuurd worden en gericht zijn op het maken van winst (Rainey et al., 2021). Kortweg worden met de publieke sector het openbaar bestuur plus allerlei particuliere organisaties met publieke taken bedoeld, zoals zorg- of onderwijsinstellingen. Binnen de publieke sector is echter nog een diversiteit aan organisaties te ontdekken. Box 1.1 bevat op basis van een belangrijke inleiding in de bestuurskunde (Van den Berg et al., 2021) een gangbare conceptualisering.

Box 1.1 De wereld van de overheid: enkele kernbegrippen

Bron: gebaseerd op Van den Berg et al., 2021, p. 21

Politiek Het politieke systeem in enge zin: volksvertegenwoordigers en gezagsdragers met politieke verantwoordelijkheid, volksvertegenwoordigers, en dergelijke

Ambtelijk apparaat De aan de politieke gezagsdragers ondergeschikte organisaties en functionarissen

Overheid Politieke instituties plus het ambtelijke apparaat

Zelfstandige bestuursorganen (zbo's) Niet rechtstreeks aan politieke gezagsdragers ondergeschikte publieke organisaties en functionarissen

Publieke sector Alle organisaties met een publiekrechtelijke grondslag

Private organisaties met (deels) publieke taken Organisaties met een privaatrechtelijke grondslag die ten minste voor een deel van hun activiteiten een publieke taak uitvoeren

Private organisaties zonder winstoogmerk Particuliere organisaties die geen publieke taak uitvoeren en die ook geen winstoogmerk hebben

Private sector Alle organisaties met een privaatrechtelijke grondslag

Bedrijfsleven Particuliere organisaties met winstoogmerk

Hoewel bovenstaande indeling enig houvast biedt, roept deze ook nieuwe vragen op. Een belangrijk punt is dat 'publieke taken' niet eenduidig te definiëren zijn. Zo is een taak die lange tijd als publiek werd gezien (de bezorging van de post) tegenwoordig sterk geprivatiseerd en onderhevig aan concurrentie. Iets soortgelijks zien we op de telecom- en energiemarkt en in het openbaar vervoer. De geschiedenis leert zelfs dat het defensie-apparaat tot op zekere hoogte privaat kan zijn. Zo bestonden in het verleden huurlegers die zich aan de hoogste bidder verkochten, soms zelfs *tijdens* een veldslag (en in sommige landen bestaan die nog altijd). Een illustratief