

# GIDS

voor personeelsmanagement

---

## **Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid**

*Over nut en noodzaak van zelfregie*

**E.J. Bloem MCM**

**drs. M.C. Hoogland**

**drs. Q. Dozel**

**Meurs HRM**

# Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid

*Over nut en noodzaak van zelfregie*

## **Inleiding**

Binnen het thema van het Jaarboek voor Personeelsmanagement 'Van schaarste naar overvloed en (straks) weer terug' vullen we het hoofdstuk 'Arbeid, gezondheid en inzetbaarheid' deze keer in met de nadruk op inzetbaarheid.

Binnen het begrip inzetbaarheid willen we de focus leggen op zelfregie. We zien ontwikkelingen waar de werknemer een andere rol en positie inneemt binnen de arbeidsrelatie en op de arbeidsmarkt. Openheid en samenwerken zijn sleutelbegrippen, mensen nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun bijdrage aan die arbeidsmarkt. De wensen ten aanzien van inzetbaarheid en de manieren waarop het binnen organisaties wordt vormgegeven, is veranderd en is nog steeds aan het veranderen. In dit hoofdstuk geen cijfermatig onderzoek, maar de ervaringen die wij als Meurs HRM hebben opgedaan, onze visie daarop en handreikingen voor de praktijk.

In deze samenvatting een aantal kenmerkende passages uit dit hoofdstuk.

## Ontwikkelingen: van Gen-Y tot Wiki-achtige samenwerkingsverbanden

De samenleving is heftig in beweging. Ontwikkelingen gaan als stormen over de wereld en hebben een grote diversiteit en enorme impact.

De belangrijkste ontwikkelingen die wij zien zijn:

- De 'opkomst van de Generatie Y'. Er is veel over geschreven en vast niet alles is waar, maar zeker is dat jonge mensen een eigen dynamiek met zich meebrengen naar de arbeidsmarkt die steeds meer invloed krijgt. Zeker in relatie met de verdergaande vergrijzing is de impact op de arbeidsrelaties groter dan die van voorgaande generaties. Kernwoorden zijn openheid en authenticiteit en samenwerking op een eigentijdse manier.
- Een 'nieuwe dynamiek in de arbeidsmarkt', zoals bijvoorbeeld beschreven in het rapport van de commissie Bakker. Een gelijktijdig krappe en ruime arbeidsmarkt en het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid nopen tot verandering.
- 'Wiki-achtige samenwerkingsverbanden'. We-think dynamiek van co-productie. Bedrijven als Nokia, Linux, Sun en IBM werken wereldwijd samen met 'liefhebbers' die hen helpen producten en diensten blijvend te vernieuwen. Nieuwe organisaties die (deels) zijn gebaseerd op deze dynamiek en principes winnen steeds vaker.
- 'Prosumptie', ofwel echte betrokkenheid van consumenten bij de ontwikkeling en verbetering van producten werkt. Lego is daar een voorbeeld van. Die laat consumenten ideeën inbrengen die vervolgens daadwerkelijk in productie kunnen worden genomen.
- 'Economische crisis', een ongekende en totaal niet voorziene herordening van de economie. Niet alleen in de westerse wereld, maar wereldwijd met diepgaande invloed op de economische verhoudingen en arbeidsrelaties. Ontwikkelingen die niet voorspelbaar en alleen achteraf te begrijpen zijn en waarop amper tot niet valt te anticiperen.

De relatie tussen mens en werk verandert ingrijpend. Mensen nemen steeds meer de regie over hun loopbaan. Ze onderzoeken en bepalen zelf waar ze goed in zijn, wat ze leuk vinden en hoe ze zich willen profileren op de arbeidsmarkt. En zo geven ze zelf sturing aan hun inzetbaarheid.

In plaats van strak afgesproken KPI's en ontwikkelplannen, omgeven met rigide beheersingsprocessen, wordt de focus op resultaat veel meer geborgd in natuurlijke belangen in de ruilrelatie.

De dynamiek wordt veel meer 'het zo goed mogelijk doen' (en dan ook echt zo goed mogelijk) in plaats van 'alleen dat doen wat afgesproken is' (de huidige dynamiek). Dat kan omdat het ieders natuurlijke belang is om het zo goed mogelijk te doen.

Hoe kan een organiseerproces er uit zien dat start bij vertrouwen? Het begint ermee dat een werkgever gelooft in het uitgangspunt dat initiatief, creativiteit en passie de absolute basis vormen voor een zo goed mogelijke menselijke prestatie. Om dit te kunnen vormgeven is het belangrijk dat er ruimte is voor het geven van

een eigen invulling aan deze verantwoordelijkheid. Een verantwoordelijkheid die leidt tot een optimale inzet en prestatie. Dit is niet alleen voorbehouden aan talentvolle werknemers, maar kan door iedereen binnen de organisatie worden gedragen.

Zelfregie is niet voorbehouden aan hooggeschoolde, zelfbewuste mensen, de high potentials, en niet voor selecte groepen personeel op de arbeidsmarkt. Het is juist voor alle (aankomende) werknemers aan de orde en van groot belang. Het past bij de natuurlijke wijze waarop een mens functioneert.

## Van controle naar vertrouwen

Zelfregie begint bij andere organiseervormen en andere arbeidsrelaties. Wij denken dat het begint met vertrouwen.

Vertrouwen in het kennen en kunnen van een medewerker die verantwoordelijk wil en kan zijn voor het eigen handelen, denken en doen. Een handelen, denken en doen dat op natuurlijke wijze afgestemd wordt op dat van de ander, omdat beiden 'het zo goed mogelijk willen doen'.

Een handelen dat leidt tot zelfregie van de medewerker, die de medewerker de mogelijkheid geeft inhoud te geven aan wat we in dit verband werknemerschap zullen noemen.

De meeste organisaties zijn niet ingericht op het stimuleren en ondersteunen van initiatief, creativiteit en passie. Controle staat centraal. Arbeidsorganisaties zijn gebaseerd op vormen van arbeidsdeling. Arbeidsdeling, inrichting van bedrijfs- en werkprocessen in kleine(re) stappen, met een beperkte verantwoordelijkheid passend bij die stappen, heeft geleid tot (soms zeer ingewikkelde) regel- en controlemechanismen. Organiseerprocessen waarin – in de meest extreme vormen van procesindustrie – op cybernetische wijze volgorde, snelheid, aard en inhoud van handelen en daarmee denken en doen is bepaald.

Hoe kan een organiseerproces er uit zien dat start bij vertrouwen? Het begint ermee dat een werkgever gelooft in het uitgangspunt dat initiatief, creativiteit en passie een absolute basis zijn voor een zo goed mogelijke menselijke prestatie. Om dit te kunnen vormgeven is het belangrijk dat er ruimte is voor het geven van een eigen invulling aan deze verantwoordelijkheid. Een verantwoordelijkheid die leidt tot een optimale inzet en prestatie. Dit is niet alleen voorbehouden aan talentvolle werknemers, maar kan door iedereen binnen de organisatie worden gedragen.

### *Vertrouwen tussen mythe en realiteit*

Mythe	Realiteit
Vertrouwen is soft	Vertrouwen is concreet, reëel en meetbaar.
Vertrouwen is traag	Niets is zo snel als de snelheid van vertrouwen
Je kunt iemand niet leren te vertrouwen	Vertrouwen kun je onderwijzen, leren en een strategisch voordeel laten worden
Mensen vertrouwen is riskant	Mensen niet vertrouwen is een groter risico
Vertrouwen is volledig gebaseerd op integriteit	Vertrouwen is een functie van zowel karakter als competentie
Verloren gegaan vertrouwen kan niet worden hersteld	Moeilijk, maar absoluut mogelijk

Naar: Stephen M.R. Covey, Snelheid van vertrouwen

Wat is de impact hiervan op het organiserenproces? De constatering dat het anders kan is één, maar hoe dan?

Wat moet er georganiseerd worden? Moet er iets georganiseerd worden? Of helemaal niets? Alles overlaten aan het initiatief van medewerkers, de creativiteit van het individu of groep, afstemmen op de passie en drijfveren of het gewoon maar overlaten aan de waan van de dag? Nee. De kern van het nieuwe

organiseerproces is het kader. Kaders zijn een basis voor een organiseerproces waarbinnen het genoemde initiatief, de creativiteit en passie, vorm kunnen krijgen en optimaal kunnen worden benut, waarbinnen inhoud kan worden gegeven aan zelfregie en werknemerschap.

Het biedt duidelijkheid. Alle overige structuurkeuzes, coördinatiemechanismen en communicatieprocessen moeten hierop zijn afgestemd.

Kaderstellend organiseren betekent dat de taakverdeling veel meer zal voortvloeien uit het natuurlijk verloop van werkprocessen. Dit brengt met zich mee dat scheidingen tussen staf en lijn (zowel ondersteunende als meer technocratische staf) kunnen verdwijnen. Ze worden op natuurlijke wijze onderdeel van de processtappen of worden neergelegd bij medewerkers persoonlijk.

Dit kan gelden voor targets (kwantitatief, financieel), de inrichting van HRM (met bijvoorbeeld persoonsgebonden budgetten) of kwaliteitsverantwoordelijkheid.

Kaders zijn algemeen gesteld en ze zijn richtinggevend, niet volledig voorschrijvend. Ze geven het doel aan en een mogelijke weg of richting waarlangs dat kan worden bereikt, maar het is geen voorgeschreven route. Hier ligt een valkuil op de loer. Een kader moet ruimte geven en uitdagen tot eigen invulling. Het moet richtinggevend zijn en niet richtlijngevend. Invulling kan leiden tot richtlijnen, regels en procedures. Juist dat is niet de bedoeling. De organisatie moet zo zijn ingericht dat het een beroep doet op het werknemerschap van elk individu.

## **Leiding geven**

Als je de organisatie wilt inrichten op basis van vertrouwen, kaders wilt scheppen die ruimte geven aan zelfregie en de inzetbaarheid van mensen wilt vergroten door het tot uiting laten komen van passie en creativiteit, dan verandert de rol van het management. Als leidinggevende treed je veel meer op als facilitator, ondersteuner en vraagbaak. Leidinggeven wordt dienstverlening aan werknemerschap, ofwel dienend leiderschap.

Gary Hamel beschrijft in zijn boek 'Het einde van management zoals wij dat kennen' een aantal redenen die leiden tot een fundamentele wijziging in management. Belangrijk punt in zijn werk en herkenbaar in de praktijk is het functioneren van het internet als organisatievorm zonder wezenlijke hiërarchie. Hij ziet hierin een bedrijfsmodel dat alle gekende (oude) industriële managementmodellen omver zal werpen. Belangrijke zaken die hij signaleert zijn:

- Iedereen heeft een stem.
- Capaciteiten wegen zwaarder dan certificaten.
- Macht wordt van onderaf toegewezen.
- Experimenteren is gemakkelijk en goedkoop.
- De instrumenten van creativiteit zijn wijd verbreid.
- Bijna alles is gedecentraliseerd.
- Ideeën concurreren op gelijke voet met elkaar.
- Middelen en mensen stromen vrij naar kansen.
- Beslissingen worden op voet van gelijkheid genomen.

## **Welk HRM in de nieuwe situatie?**

HRM staat sinds eind jaren '80 in het teken van de strategische aansluiting tussen personeelsinzet en ontwikkelingsrichting van de gehele organisatie. Strategie en doelen van de organisatie zijn leidend voor de inhoud van HRM. Er wordt gekeken naar potentieel maar toch vooral vanuit de richting waarin de organisatie zich ontwikkelt.

Dat voldoet niet meer. Welk HRM past bij de nieuwe situatie? HRM gericht op ondersteuning van zelfregie en ontwikkeling van vertrouwen in de relatie mens en werk.

In de eerste plaats een radicale verandering in de rol van HRM en met name van de individuele HR-professional. Een rol, een attitude die als belangrijkste kenmerk heeft dat hij vooraf niet is in te vullen. Een rol die als belangrijkste effect heeft het bewust maken van mensen en organisaties dat er sprake is van een permanent leer- en ontwikkelpad. Een zoektocht die alle binnen organisaties werkende generaties omvat en gebruik maakt van alle hulpmiddelen. Openheid en toegankelijkheid, verbindingen durven leggen, faciliteren en zorgen voor ruimte, zijn kernbegrippen. Kernbegrippen voor de ontwikkeling en realisatie van zelfstandige en volwassen arbeidsrelaties waarin zelfbewust denkende mensen (de medewerker) zélf hun plaats en positie vorm geven en invullen. Een rol die dus uitgaat van andere dan de traditionele arbeidsverhoudingen en andere dan de traditionele medewerker en leidinggevende. Een rol die past bij een vernieuwend organiseringsproces.

De rol doet een beroep op vaardigheden om processen op gang te brengen, processen die vorm en inhoud krijgen door en met de deelnemers. Voor de HR-professional betekent dit dat kennis van jezelf, omgaan met onzekerheden, begeleiden van (en soms sturen op) processen de kern van de kennis en vaardigheden wordt. Het betekent niet dat alle vergaarde kennis en vaardigheden minder waard worden. Immers, het begeleiden van processen betekent het spelen met verschillende interventieniveaus, leidinggeven, adviseren, inzicht geven in organisatieprocessen enz. en die vaardigheden zal de HR-professional dus nodig blijven hebben.

Het grootste verschil is de grondhouding van waaruit het werk wordt verricht. Niet als helpende hand, niet als de expert die het weet maar open en verkennend en bereid om met (individuele en groepen) medewerkers op zoek te gaan naar ontwikkeling, ruimte en vrijheid. Alles wat erop gericht is om de maximaal op eigen mogelijkheden en talenten afgestemde prestaties te leveren.

De HR-professional moet gezien vanuit deze invalshoek met name bereid zijn en lef hebben om zoektochten aan te gaan buiten de gebaande paden, een bereidheid die geldt als grondhouding.

## **Functioneringscyclus**

HRM gebruikt als kern de functioneringscyclus. De hele personeelsbeweging van in-, door- en uitstroom wordt hiermee in kaart gebracht. Op cruciale momenten in de cyclus wordt met behulp van gerichte personeelsinstrumenten informatie verzameld en passende personele maatregelen genomen. De basis van deze HR-cyclus is de focus van de organisatie. Anders gezegd de richting waarin de organisatie zich beweegt bepaalt hoe de medewerker wordt ingezet, beoordeeld en zich kan ontwikkelen. De relatie tussen medewerker en organisatie wordt in die zin gekenmerkt door een sterk eenzijdig karakter.

Als we constateren dat ontwikkelingen in de samenleving onvoorspelbaar zijn en dat mensen in toenemende mate behoefte hebben aan zelfregie hoe kan de HR-cyclus er dan uit zien of heeft de cyclus überhaupt nog bestaansrecht?

We denken van niet.

Het complete artikel, met voorbeelden uit de praktijk, staat in het Jaarboek voor Personeelsmanagement.

#### Verder lezen over dit en andere onderwerpen?



#### **Jaarboek Personeelsmanagement**

Lees de volledige tekst van deze samenvatting in het Jaarboek Personeelsmanagement. Dit boek biedt jaarlijks op basis van primair onderzoek de belangrijkste feiten, cijfers en marktontwikkelingen op het gebied van personeelsmanagement.

*Meer informatie in de shop: [www.kluwershop.nl/gids](http://www.kluwershop.nl/gids)*

#### **Meer samenvattingen**

[Overzicht van samenvattingen uit het Jaarboek Personeelsmanagement](#)