



e-HRM

Talentmanagement

Business partner

Personeelsplanning

Social media

IN
5 BRANDENDE ZORGTHEMA'S

HR PRAKTIJK

Hot in HR

5 brandende zorgthema's

WEKA Uitgeverij BV, Amsterdam 2011



Hot in HR
is een uitgave van
HRpraktijk, het paraplumerk van de HRM-portfolio van WEKA Uitgeverij
www.hrpraktijk.nl

HR PRAKTIJK

Teksten interviews: Peter Runhaar
Fotografie: Martine Sprangers
Omslagontwerp: ZEDline
Boekverzorging: LINE UP boek en media bv
Druk: Wilco

ISBN 978 90 5883 358 7

Deze uitgave is mede mogelijk gemaakt door
AFAS ERP Software
www.afas.nl



© 2011, WEKA Uitgeverij BV, Amsterdam
Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook worden vermenigvuldigd zonder voorafgaande toestemming van de uitgever en andere auteursrechthebbers.

Hoofd in eigen hand

René Tissen, Frank Lekanne Deprez en Stella van Rijn

Bij 'echte' professionals gaat het niet slechts om geld en groei, maar ook om inspirerende manieren van (samen)werken, van slim organiseren en van betekenisvol 'zijn'. Hoe gedijen professionals op dit moment echter binnen organisaties en welke opties heeft HRM om deze groep te (ver)binden, boeien en benutten?

Professionals vormen een klasse apart, althans tot nu toe. De meeste professionals hebben een hoger dan gemiddelde opleiding, een hoger dan gemiddeld afstudeerniveau (geen 'zesjes'), een hoger dan gemiddeld prestatieniveau en een vastberaden kijk op de eigen toekomst en die van anderen. Maar dé professional bestaat niet. Er zijn verschillende 'typen' te onderscheiden afhankelijk van de soort dienstverlening (Kwakman et al, 2010). Meestal beperkt men zich tot het geven van een lijst met kenmerken (Weggeman, 2007, DeLong, Gabarro & Lees, 2007; Wanrooy, 2008) zoals – naast de hierboven genoemde aspecten – het beschikken over specialistische kennis en/of vaardigheden, grote autonomie bij vakuitoefening, oorspronkelijkheid c.q. creativiteit en het hanteren van ethische en morele waarden. Van professionals wordt aangenomen dat zij bevlogen van beroep (Bakker, 2009) zijn, een diepe persoonlijke betrokkenheid met organisaties hebben, alsmede een gericht lerende houding naar het realiseren van kwaliteit ('alles kan beter'), van snelheid ('alles kan korter') en van innovatie ('alles kan anders').

Hoewel de verwachtingen structureel hooggespannen zijn en waarschijnlijk zullen blijven, hebben de kredietcrisis en de daaropvolgende economische crisis behoorlijk wat roet in het eten gegoooid. Vooral de financiële industrie heeft laten zien dat er veel mis is met vaak jonge, onervaren en qua geheugen minder geëquipeerde, professionals. Ze waren weliswaar innovatief, maar hadden de wind behoorlijk mee. Ze toonden zich wél betrokken bij hun werk, maar de morele reikwijdte van hun beslissingen werd niet altijd overzien. Ze waren bovenal in staat om een luxe leven te leiden dankzij de 'free flow of money' waarover hun instellingen konden beschikken. De gemakkelijke toegang tot geld als productiemiddel werd daardoor te vaak verward met het daadwerkelijk bezit ervan. Het vermogen van professionals in de financiële sector om van geld méér geld te maken werd vervolgens teveel geafficheerd met het eigen unieke kunnen en minder met de



institutionele context van veelal geautomatiseerde transacties en 'me too' gedrag van collega's.

Afbraak

Vast staat dat de financiële sector het imago van professionals geen dienst heeft bewezen. Momenteel lijkt er zelfs een versneld proces van afbraak van de rol en het functioneren van professionals, in plaats van de verdere opbouw ervan, in gang te zijn gekomen.

Het denken over professionals in termen van 'binden', 'groeien' en 'bloeien' is in korte tijd aangevuld met 'snoeien'. Ontslagen zijn aan de orde van de dag. Van een veilige haven voor onderscheidende kennis is niet langer sprake. Daarbij komt dat managers in rap tempo professionals de maat hebben genomen en hen tot discipline, lees productiviteit, hebben gedwongen. Het principe van baas in eigen hoofd – van 'vrijdenken' – maakt daardoor plaats voor de opkomst van een nieuw type professional, dat van de post-industriële 'hoofdarbeider'. De moderne professional is niets meer, maar ook niets minder, dan een reguliere, niet eens zo bijzondere, productiefactor die tot werken moet en zal worden aangezet.

In alle opzichten verandert momenteel onze kijk op professionals in negatieve zin. Dat komt ten eerste door wat het 'probleem van de zzp'er' is gaan heten. Er is een soort tweedeling in professionele dienstverlening aan het ontstaan. Aan de ene kant is er de 'Bewust Alleenstaande Zwoeger' of de generatie 'koekoeksprofessionals' die eenmaal uit het warme nest van een organisatie gegooid, noodgedwongen trachten een nieuw leven op te bouwen. Het lijkt er momenteel veel op dat deze laatste professionals van de hemel in de hel terecht zijn gekomen. Aan de andere kant ontstaat de 'intrapreneurial professional', die werkt in hoogwaardige dienstverlenende organisaties (DeLong, Gabarro & Lees, 2007; Wanrooij, 2008; Goffe & Jones, 2009) als ware het zelfstandige ondernemers. In hen wordt als vanouds zwaar geïnvesteerd, bijvoorbeeld – bijna specifiek voor Nederland – via de introductie van 'Het Nieuwe Werken' (Bijl, 2009; Van de Haterd, 2010; Baane, Houtkamp & Knotter, 2010) en het 'elitaire leren' via prestigieuze buitenlandse opleidingen. Er ontstaan zogenoemde 'no collar workers' (Donkin, 2010).

 De moderne professional is een productiefactor die tot werken moet en zal worden aangezet 

Amateurs

Door de crisis doet zich nog een verandering voor in de beeldvorming over professionals. Amateurs beginnen terug te slaan. Het aanzien van gevestigde professionals in allerlei traditionele beroepen (journalistiek, muziek, film) wordt inmiddels keihard bedreigd door wat 'Pro-Ams' zijn gaan heten (Leadbeater & Miller, 2004). Pro-Ams zijn amateurs die het imago van complexiteit van traditionele beroepen vakkundig weten te slopen en daardoor nieuwe vormen van waarde toevoegen. Vooral in de professionele media is sprake van een ware ontmythologisering van het beroep van professionals. Bijvoorbeeld het succes van 'amateur hour' programma's (Idols, Dancing with the Stars, 'X'-factor,) maar ook amateur gedreven 'collective intelligence sites with user generated content' zoals Wikipedia zijn het gevolg van een wereldomvattende beweging waarin amateurs individueel én gezamenlijk in staat zijn om betere resultaten te leveren zonder als professional te zijn aangemerkt of te worden betaald.

De meest bekeken video ooit is gemaakt door...

"The most watched minute of video made in the last five years shows baby Charlie biting his brother's finger. (Twice!) That minute has been watched by more people than the viewership of American Idol, Dancing With The Stars, and the Superbowl combined. (174 million views and counting). Some video still has to be complex to be valuable, but the logic of the old media ecosystem, where video had to be complex simply to be video, is broken. Expensive bits of video made in complex ways now compete with cheap bits made in simple ways. 'Charlie Bit My Finger' was made by amateurs, in one take, with a lousy camera. No professionals were involved in selecting or editing or distributing it. Not one dime changed hands anywhere between creator, host, and viewers. A world where that is the kind of thing that just happens from time to time is a world where complexity is neither an absolute requirement nor an automatic advantage (Shirky, 2010)."

Deze beweging injecteert frisse impulsen in de bestaande professionele orde en wordt wel *The Revenge of the Amateurs* (Fraser & Dutta, 2008) genoemd. Kenmerkend is dat amateurs het bezit van professionele competenties als een loodzware last beschouwen en met name als een potentiële bron van weerstand tegen verandering. Zij redeneren als volgt: "*Competent people resist change. Why? Because change threatens to make them less competent. And competent people like being competent* (Godin, 1999)."

Eén ding is duidelijk. Niet langer kunnen amateurs als 'incompetent' worden gekwalificeerd. De toenemende waarde van lekenkennis wordt door de professio-

nele gemeenschap dan ook met argusogen bekeken. Het kan immers goed zijn dat toekomstige innovatie via de massa komt en niet via professionele elites. Leadbeater (2009) spreekt hier terecht van de 'mass innovation capacity' van (online) groepen. Die zou weleens revolutionair kunnen zijn.

Opties voor HR

De gevolgen van bovenstaande ontwikkelingen voor het organiseren en managen van mensen zijn ingrijpend. Zoals we al eerder aangaven (Tissen, Lekanne Deprez, Burgers & van Montfort, 2008) vindt er binnen organisaties in hoog tempo een driedeling plaats in het aansturen en ontwikkelen van mensen. Naast HRM (hierbij gaat het om de wederkerigheid in de relatie tussen organisatie en professionals) zien we de volgende twee benaderingen:

- *Transactie gericht Managen van mensen (TM)*: "Het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het optimaliseren van ruilverhouding tussen mens en organisatie, waarbij de arbeidsrelatie in stand blijft zolang de wederzijdse kosten en baten in evenwicht zijn; de arbeidsrelatie en de ruilverhouding worden primair in financiële termen uitgedrukt en in stand gehouden op basis van rationele keuzes."

De toenemende populariteit van het transactiegerichte denken over mensen komt voort uit het gevoel van velen dat leven en werken vluchtig zijn geworden. Loyaliteit tussen mensen onderling en in organisaties is alleen dan waardevol als 'partijen' – want zo worden mensen en organisaties dan getypeerd – iets 'aan elkaar hebben'. Immers, *If you want loyalty, go get a dog* (Heckscher, 1995).



Er is een dominante groep van professionals die niet langer belang hecht aan een persoonlijk verzorgingsgebouw in organisaties, maar liever op eigen kracht en in het 'hier en nu' afspraken maakt over inzet en beloning. Het arbeidsethos van deze groep is gebaseerd op de ethiek van geld, status en het inzicht dat het eigen verdienvermogen niet een vaststaand gegeven is, maar ook geheel – of gedeeltelijk – verloren kan gaan.

- *Professioneel Management van mensen (PM)*: "Het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het managen van mensen op basis van hun professionele kennis én beroepsvaardigheden (vakkundigheid), met de bedoeling deze kennis en vaardigheden te optimaliseren ten bate van de organisatie en van henzelf."

De essentie van de PM-benadering is dat professionals niet alleen over veel vakkundigheid beschikken, maar ook goed in staat zijn om met kennis om te gaan, zowel als bron en als 'hoofdopbrengst' van denken en werken. Dit is een groeiende groep van medewerkers die het professionele niveau van functioneren als (enige) maatstaf hanteert voor het leveren van toegevoegde waarde. Deze groep

functioneert vanuit een lange termijn kennisperspectief op organisaties, waarin professionele uitdagingen, bevlogenheid en individuele erkenning kernaspecten van betrokkenheid en prestatie vormen.

Door in het organisatieontwerp en de inrichting van een organisatie rekening te houden met de bovenstaande variaties in benaderingen van het managen van mensen kan de HR-functie een bijdrage leveren aan het realiseren van een optimale productie en excellente dienstverlening. Immers, de HRM-benadering – met als kernbegrip wederkerigheid – richt zich op het behoud van de ‘solid citizens’ van organisaties. Deze groep vormt vaak een onmisbare schakel voor de dagelijkse gang van zaken. Het zijn loyale, betrokken medewerkers die de kern en het karakter vormen van een organisatie. Daarnaast heeft dezelfde organisatie ook behoefte aan bevlogen professionals die ervoor zorgen dat de bakens op tijd worden verzet en het imago voor toekomstige ‘associates’ aantrekkelijk blijft. De PM-benadering zorgt ervoor dat de organisatie een uitdagende ontmoetingsplaats blijft van inside outsiders die voortdurend hun eigen bijdrage etaleren en testen, en door hoge prestatie maatstaven scherp worden gehouden. Ten slotte blijven er een aantal taken en activiteiten over die weliswaar te ‘klein’ c.q. te specifiek zijn om hiervoor een ‘échte baan’ te creëren, maar wel menselijke input verlangen. Deze taken kunnen door zogenoemde ‘crowd sourcing’ platforms in te richten – waar aanvragers/werkgevers van taken én mensen die dit willen uitvoeren via een website virtueel bij elkaar worden gebracht – worden uitgezet. Op de website Mechanical Turk (<https://www.mturk.com/mturk/welcome>) op de Amazon.com website kan een persoon met het uitvoeren van (deel)taken geld verdienen. Tevens kan de aanvrager in de loop der tijd ‘selecteren’ wie de taken het beste uitvoert. Deze transactiegerichte benadering zorgt ervoor dat voor een organisatie moeilijk onder te brengen (deel)taken virtueel, wereldwijd en rechtstreeks aan de beste uitvoerder kunnen worden uitbested. De website biedt professionals (en amateurs!) de mogelijkheid om gericht (extra) inkomsten te genereren. De doelbewuste mix van bovenstaande benaderingen (HRM, PM, TM) verschaft de HR-functie de mogelijkheid om een essentiële bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de organisatie. Door de toepassing van deze benaderingen wordt het mogelijk om in en buiten de organisatie voldoende ruimte voor professionals te creëren om zelfstandig werk te kunnen (blijven) verrichten aan de hand van onderling overeengekomen randvoorwaarden en condities.

 In een excellente organisatie kunnen inside outsiders voortdurend hun eigen bijdrage etaleren en testen 

René Tissen is hoogleraar bedrijfskunde aan de Nyenrode Business Universiteit en Directeur van het Nyenrode Research Institute, Frank Lekanne Deprez is Senior Researcher en Programmamanager bij de Nyenrode Business Universiteit en Directeur van ZeroSpace Advies BV. Stella van Rijn is PhD researcher aan de Nyenrode Business Universiteit en decaan aan de Universiteit van de Nederlandse Antillen.