

Management in beweging

De belangrijkste inzichten en ontwikkelingen
in de publieke sector

Edgar Karssing, Hans Bossert, Louis Meuleman (Red.)

2011 Van  Gorcum

Hoofdstuk

12

De overheid en Human Resources Management

René Tissen, Frank Lekanne Deprez en Rob Vinke

12.1 Inleiding

Toen Human Resources Management aan het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw ook in Nederland voet aan de grond kreeg, was het vooral de overheid die een voorbeeldfunctie vervulde. Hierbij lag de nadruk op de concretisering van nieuwe denkbeelden en praktijken ten aanzien van de menselijke functie in organisaties. Weliswaar is destijds door de overheid – en dan vooral de departementale overheid – het denken en werken in termen van HRM in grote lijnen overgenomen van de Angelsaksische wetenschap en praktijk, maar werd daaraan al snel een eigen kleur en invulling gegeven. Die was – en is nu nog steeds – gebaseerd op de centrale gedachte dat een lange termijn ontwikkelingsgericht personeelsbeleid het functioneren van mens en organisatie beter ten goede komt dan een korte termijn, veelal eenzijdig prestatiegericht beleid.

Van andere vormen van personeelsbeleid of zelfs van mengvormen van HRM was destijds nauwelijks sprake. Principieel werd het goede van – en in – mensen benadrukt en werd hun functioneren gezien als een kwestie van toekomstgericht ‘zaaien en oogsten’, van talent en potentieel. Aangenomen werd dat daardoor de innerlijke binding van mensen met organisaties sterker zou worden, ten gunste van hun beider functioneren. HRM als nieuwe stroming was van meet af aan bedoeld om de inzetbaarheid van mensen geleidelijk – maar wel gezamenlijk – op een hoger plan te brengen, bijvoorbeeld als het gaat om hun veranderingsvermogen en innovatie.

Zo gezien heeft HRM de afgelopen dertig jaar een belangrijke functie als bindmiddel en ontwikkelplatform van organisaties vervuld en heeft HRM daadwerkelijk bijgedragen aan de verdere professionalisering van organisaties richting de toekomst. In ieder geval heeft HRM geleid tot een verdere professionalisering van de personeelsfunctie in organisaties. Weliswaar hebben afdelingen HRM hun administratieve imago nooit helemaal van zich af kunnen schudden, toch is overwegend sprake van een professionele gemeenschap die zowel bedrijfskundig, organisatorisch als menselijk gebalanceerd denkt en werkt. Het voorgaande neemt niet weg dat gedurende de looptijd van HRM met enige regelmaat vraagtekens zijn geplaatst bij de praktische toepasbaarheid ervan.

Ook binnen de overheid neemt momenteel de kritiek op de praktische uitvoering van HRM toe. Misschien wel vanwege de beperkte ruimte die HRM aan overheidorganisaties biedt om mee te kunnen ‘ademen’ met de economische en maatschappelijke realiteit van het tijdsgewricht waarin we verkeren. Denk hierbij aan de grote afslankingsoperaties en het terugdraaien van al te grote marktwerking in bepaalde sectoren, zoals de zorg. Dit kan bijvoorbeeld verklaren waarom de centrale overheid de afgelopen decennia wél concrete afslankings- en ombuigingoperaties in gang heeft gezet, maar die nooit écht heeft kunnen realiseren. In 2009 is het overheidsapparaat als geheel zelfs nog licht gegroeid, in weerwil van de economische crisis. Anno 2011 wordt door het kabinet Rutte wederom een poging gedaan om het overheidsapparaat op diverse geledingen – samenvoegen van ministeries, stringente bezuinigingen bij gemeenten en dergelijke – af te slanken. HRM wordt hierbij door de eigen ambtenaren weliswaar nog steeds als een strategisch

instrument beschouwd (PWC, 2010), maar nu vooral als *strategic partner in crime* gericht op het *rightsourcen* van het overheidsperoneelsbestand.

De kritiek die er op HRM in de publieke sector is, laat zich voor een ander deel verklaren door een overmaat aan zorgvuldigheid. Die uit zich niet alleen in de formele kant ervan (te veel beschermende regels, richtlijnen en procedures, zoals LIFO, afspiegeling en de eenzijdige aanstelling van een ambtenaar), maar ook in de beleving van ambtenaren en hun managers. Door sommigen wordt zelfs gezegd dat HRM als stroming tot een beleidsgebouw van 'psychologische luxe' heeft geleid, die wél de veranderbaarheid van mensen en organisaties ten goede komt, maar in feite hun inzetbaarheid en weerbaarheid, zoals hun *employability*, structureel heeft verzwakt. In de discussie hierover gaat het niet om het luxekarakter van de arbeidsvoorwaarden van ambtenaren, maar om de 'fluwelen beleidscondities' die aan ambtenaren worden geboden en waaraan zij gewend zijn geraakt.

De nieuwe 'straffe' bezuinigingsronde kan de lakmoesproef zijn voor de houdbaarheid en de effectiviteit van HRM binnen de overheid. Dit kan het mogelijke einde betekenen van HRM als dominante stroming en manier van omgaan met mensen in publieke organisaties, ten gunste van alternatieve benaderingen die meer uitgaan van de professionele – al dan niet tijdelijke – toegevoegde waarde van mensen. Twee mogelijk opvolgers van het HRM dienen zich aan, te weten het transactiegericht management van mensen (TM) en het professional management van mensen (PM). Deze benaderingen worden in de volgende paragraaf toegelicht en van een conclusie voorzien, onder andere met betrekking tot hun actualiteit en relevantie voor de overheid. Vervolgens wordt ingegaan op de belangrijkste HRM-opbrengstgebieden en HRM-opbrengsten die het voor de publieke managers mogelijk maakt om optimaal te kunnen functioneren.

12.2 HRM in de spiegel

Bijna dertig jaar geleden werd het begrip Human Resource Management in het bedrijfsleven geïntroduceerd. Aanvankelijk bijna als een ideologisch begrip met een positivistisch mensbeeld en gebaseerd op een gesimplificeerde en rooskleurige – bijna romantische – opvatting van de organisatiepraktijk. HRM werd toen beschouwd als een weinig concreet antwoord op de verzakelijking en de no-nonsensebenadering van managers van de jaren tachtig. Later kreeg het begrip een meer identificeerbare eigenheid, toen het denken over personeel in termen van menselijk kapitaal en waardevermeerdering terrein won, en ook het belang van personeelsontwikkeling (talent) maatschappelijk erkenning kreeg als een kernfunctie van organisaties. HRM wordt momenteel als een breed geaccepteerd, integraal en vitaal onderdeel van organisaties gezien. Bij HRM gaat het altijd om wederkerigheid in de relatie tussen organisatie en medewerkers. Aan de ene kant streven medewerkers een arbeidsrelatie op de lange termijn na en zijn ze loyaal aan de organisatie waarvoor ze werken. Aan de andere kant houdt de ontwikkeling van de organisatie rekening met de belangen van medewerkers en biedt hun ze-

kerheid en stabiliteit, voor zover beide functioneel zijn in het kader van de organisatiedoelstellingen. HRM kunnen we in dit verband definiëren als:

Het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het optimaliseren van het potentieel en het functioneren van mensen in organisaties, waarin een dynamische balans wordt nagestreefd tussen de persoonlijke interesses en belangen van medewerkers en hun economische toegevoegde waarde.

Er is een overvloed aan literatuur die een positieve relatie suggereert tussen HRM en het functioneren van organisaties (Guest, 1989; Paauwe, 2004). Deze literatuur wordt gezien als 'eerste generatie' uitingen van HRM, waarin wel het belang van HRM wordt onderkend, maar nauwelijks tot geen aandacht wordt besteed aan het 'causale proces' (tussen HRM en het functioneren van de organisatie). Uit andere onderzoeken blijkt dat het uitblijven van causale verbanden tussen HRM en het functioneren van organisaties ten grondslag ligt aan de opvatting dat HRM eigenlijk niet veel meer is dan een mantelbegrip, waaraan door organisaties op geheel eigen wijze invulling kan en in de praktijk wordt gegeven (Paauwe, 2007; Janssens & Steyaert, 2009; Boselie, 2010). Je kunt zelfs stellen dat in organisaties waar de resultaten positief zijn, er meer ruimte komt om aan HRM te werken. HRM bevordert dan niet het succesvol opereren van organisaties. Het proces werkt eerder andersom: succes geeft meer ruimte aan HRM.

Er is weinig literatuur die HRM benadert vanuit een luxeperspectief (voor een uitzondering zie: Mair, 2002; Maier, 2004). De afgelopen decennia konden veel westerse ondernemingen het zich veroorloven om een intern 'verzorgingsgebouw' voor mensen op te richten en in stand te houden dat voor een psychologische, maar niet rekenkundige, balans tussen kosten en opbrengsten zorgde. Door vakbonden en ondernemingsraden hoefde deze luxe niet of nauwelijks bevochten te worden. Daar zorgde het institutionele stelsel van Nederlandse arbeidsverhoudingen voor. Vooral na de eeuwwisseling werd dat als een verworvenheid en een vanzelfsprekendheid opgevat.

Momenteel gaat HRM eigenlijk alleen nog maar over de persoonlijke verantwoordelijkheid van mensen, hun individuele daadkracht, risicobereidheid, authenticiteit, zelfredzaamheid en toegevoegde waarde. Ook het lontje met betrekking tot het functioneren van mensen is korter geworden. Voor het geduldig ontwikkelen van mensen c.q. talent naar het gewenste niveau is in veel gevallen minder tijd ingeruimd. Het lijkt bijna nog maar om één ding te gaan, namelijk om het genereren van opbrengsten (Vinke, 2011). Ericsson, Prietula en Cokely (2007) en Gladwell (2008) stellen dat succesvol zijn vergt dat je met je talenten minimaal tienduizend uur moet kunnen oefenen om echt de top te bereiken. Dat geduld is vandaag de dag schaars.

12.3 Een karakteromslag in de arbeidsrelatie

Onder invloed van twee actuele ontwikkelingen krijgt het managen van mensen in organisaties een hernieuwd aanzien in de bestuurskamer. De eerste aanleiding komt voort uit de trend naar meer aandacht voor het managen van generaties binnen organisaties. Dit houdt niet alleen in dat een nieuwe lichting de arbeidsmarkt betreedt, maar dat diverse generaties een andere kijk op en verwachting van arbeidsrelaties hebben. Nu blijkt dat mensen, en met name jongere generaties, weinig waarde hechten aan langdurige arbeidsrelaties en carrièremogelijkheden, kan deze trend onder andere leiden tot vormen van transactiegericht managen van mensen, dat wil zeggen dat de arbeidsrelatie gebaseerd is op de gebalanceerde (ruil)verhouding tussen wederzijdse kosten en baten. Overigens hechten zij wel waarde aan de ontwikkeling van hun eigen talent. Een aantal jongeren blijkt te willen en te kunnen volstaan met een arbeidsrelatie die zich tot het 'hier en nu' beperkt vanuit het principe van instant bevrediging en een natuurlijke behoefte aan authenticiteit. Deze categorie is minder geïnteresseerd in de (verre) toekomst. Deze jongeren hechten niet aan formele loopbaanmogelijkheden omdat zij die zelf beter denken te kunnen realiseren dan binnen het kader van één organisatie mogelijk is. Bovendien gaan zij in het algemeen veel meer uit van hun eigen kracht, authenticiteit en persoonlijke onafhankelijkheid dan eerdere generatiegenoten (Boschma & Groen, 2006; Jolink, Korten & Verhiel, 2009; Bontekoning, 2010; Manpower, 2010). Of jongeren, wanneer zij zelf ouder zijn geworden, zo zullen en kunnen blijven denken en werken, is minder relevant. Het transactiegerichte karakter van sommige arbeidsrelaties biedt bijvoorbeeld nu al de mogelijkheid aan vijfenveertigplussers om als uitzendkracht of zzp'er aan het werk te blijven. Van deze mogelijkheid wordt dan ook steeds meer gebruikgemaakt (ABU, 2007; Vinke 2010).

De tweede ontwikkeling komt voort uit de structurele toename van het opleidingsniveau van mensen in organisaties, waardoor er sprake is van een groeiende groep medewerkers die zichzelf als professionals beschouwt met een eigen, soms unieke maar altijd identificeerbare inbreng in organisaties (Tissen, Lekanne Deprez & Van Rijn, 2010; Wanrooy, 2008). Deze vorm kan leiden tot een vergelijkbare wijze van managen van mensen als in de professionele dienstverlening van accountants, advocaten en consultants. Daarin staat de vakkundigheid van medewerkers centraal. Hun professie, die meer omvat dan een beroep, biedt hun zowel de basis voor persoonlijke identificatie, eigen inbreng, trots, authenticiteit en gedrevenheid, als mogelijkheden van continue (zelf)ontwikkeling, verbetering en vernieuwing, maar ook van autonomie, flexibiliteit en uniciteit.

12.4 Transactiegericht managen van mensen (TM)

Het transactiegericht managen van mensen (TM) gaat ervan uit dat de relatie tussen mens en organisatie zich in essentie laat typeren als die van een ruilverhouding, en wel een die zich bij voorkeur alleen in financiële termen laat uitdrukken. TM definiëren we als:

Het geheel van strategieën, beleid en uitvoering dat zich richt op het optimaliseren van de 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 is 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'. Prestaties en opbrengsten worden in dit perspectief als dominante variabele gezien én afgerekend (Paauwe, 2007; Vinke, 2011). *Pay for performance* is de dominante drijfveer van mensen in lijn met de Angelsaksische *performance*-cultuur, waarin het gezegde 'hebben is hebben en krijgen de kunst' een belangrijk vertrekpunt van denken en werken vormt. Bovendien zijn medewerkers zich in toenemende mate ervan bewust dat (hoog) presteren doorgaans van tijdelijke aard is. Het is vrijwel niemand gegeven om altijd *high performer* te zijn. Net als voetballers hebben mensen die (hoog) presteren hun marktwaarde doorgaans goed in de gaten om op grond daarvan het onderste uit de kan te halen.

In de praktijk is het transactiegericht managen van mensen zichtbaar in de populariteit van optie- en bonusregelingen, maar bovenal in de stijgende hoogte ervan. Beoordelen en evalueren wordt een dagelijks verschijnsel, in plaats van een of enkele keren per jaar. Functioneringsgesprekken worden resultaten *reviews*. Presteren krijgt het karakter van een talentenjachtprogramma zoals veelvuldig op televisie voorkomt (*idols-contest*), maar niemand heeft daarmee moeite. Werktijden worden helemaal vrijgelaten, tot vreugde van iedereen. Het nieuwe werken in een 'easycratie' past perfect bij deze benadering (Baane, Houtkamp & Knotter, 2010; Aslander & Witteveen, 2010). 'Jobhoppen' vindt niet primair plaats vanuit de ontwikkelingsbehoefte van mensen, maar vanuit het oogpunt van marktkapitalisatie (Effectory, 2007). Het werk van HRM-afdelingen wordt teruggebracht tot de contractuele kern van arbeidsrelaties en – meer specifiek – tot het afrekenen en beoordelen van mensen op resultaten.

De transactiegerichte benadering wint momenteel aan actualiteit en relevantie nu organisaties maximale flexibiliteit nastreven om te kunnen (blijven) concurreren met opkomende economieën als China, Brazilië en India. Deze landen zijn steeds beter in staat om hoogopgeleide en hoogpresterende mensen tegen lage kosten in te zetten. In de organisatie-theorie ligt deze ontwikkeling in lijn met de

ontwikkeling van organisaties tot wat 'organiseringen' worden genoemd, dat wil zeggen tijdelijke, strak gereguleerde en door technologie gedomineerde samenwerkingsverbanden tussen vragers en aanbieders van (kennis)werk (Tissen, 2007).

12.5 Professional management van mensen (PM)

De PM-benadering vindt haar oorsprong in de kennisintensieve sector, zoals accountancy, consultancy en advocatuur, maar beperkt zich inmiddels niet langer daartoe. In het algemeen worden organisaties in toenemende mate als kennisintensief gekarakteriseerd en daardoor als kennisorganisaties aangemerkt. 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. Die kennis is dan zowel bron als 'hoofdobbrengst' van denken en werken. Dit vermogen om kennis als een instrument van denken en handelen ten gunste van de organisatie aan te wenden, uit zich praktisch in de aandacht die er is voor het identificeren, verbeteren en vernieuwen van kennisprocessen, producten en/of diensten. De heersende opvatting dat het fenomeen kennis een grotendeels mythisch – ongrijpbaar en soms zelfs onbetaalbaar – fenomeen is, staat ter discussie. De professionalgerichte benadering definiëren we als:

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.

Deze benadering is gebaseerd op het vermogen van mensen om continu goed te willen en kunnen functioneren. Er is steeds meer sprake van een adequaat opgeleide 'complete en competente' medewerkerspopulatie die in staat is om hun functie vakbekwaam uit te oefenen en op tijd de bakens weet te verzetten. Dit laatste hetzij via een aanvullende opleiding, hetzij door een andere baan binnen of buiten de organisatie te zoeken. Kortom, het zijn:

‘Self navigators in a supportive organizational context.’¹

Vanuit het perspectief van professionals vormt het verzilveren van kennisstromen een regulier onderdeel van het werk dat 'bestuurd' en zelfs 'gericht' kan worden. Om de bedrijfsvoering via deze stromen te kunnen optimaliseren en/of te vernieuwen, blijkt het belang van effectieve sturing van de mentale oriëntatie van professionals op hun werk van steeds groter belang. Niet het (opleidings)niveau

¹ Lekanne Deprez & Tissen, 2002.

dat aan hun kennis en vakkundigheid ten grondslag ligt, is het belangrijkste criterium voor goed functioneren, maar de wijze waarop professionals hun 'kennis van kennis' flexibel en adequaat inzetten door hun aandacht daarop te richten en te concentreren.

Voor organisaties is het belangrijk om professionals het gevoel, de context en de condities te verschaffen op grond waarvan het voor hen aantrekkelijk wordt om bij een organisatie te werken en daar te blijven. De kern van de PM-benadering van mensen in organisaties ligt in het optimaliseren van de aantrekkelijkheid van die organisaties (Tissen, Lekanne Deprez, Burgers & Van Montfort, 2010). Want talentvolle professionals zijn voor hun ontwikkeling en succes even afhankelijk van organisaties, als organisaties van talentvolle professionals.

12.6 HRM – thema's die ertoe doen

Naast de drie weergegeven managementconcepten speelt er in de omgeving van de publieke manager de komende jaren een drietal thema's een rol bij het nader vormgeven van het HRM beleid: demografisch bewustzijn, de harmonie tussen werk en privé, en management van diversiteit.

Demografisch bewustzijn

Vergrijzing ('Silver Tsunami'), krimp, ontgroening, verhoogde pensioensgerechtigde leeftijd, een levenlang leren en generatieproblemen hebben het demografisch bewustzijn aangewakkerd. In dit kader is binnen HRM de stroming levensfasebewust c.q. levensfasegericht personeelsbeleid (Evers et al., 2009) ontstaan, waarbij de verschillen tussen medewerkers en de veranderingen die medewerkers doormaken in samenhang met hun leeftijd, levensfase en loopbaanfase centraal staan (FCB, 2008, p. 5). Dit beleid richt zich niet alleen op oudere medewerkers, maar juist op alle leeftijdscategorieën. Steeds meer organisaties worden namelijk geconfronteerd met medewerkers met leeftijds- en levensfase gerelateerde problemen. Employability vormt de basis voor levensfasegericht personeelsbeleid. Employability is de wens en het vermogen om nu en in het vervolg van de loopbaan arbeid te kunnen, willen en mogen verrichten (Luken, 2002). Duurzame inzetbaarheid staat of valt met het vermogen van mensen om zich te blijven ontwikkelen en relevante loopbaankeuzes te maken. Leeftijd is slechts een factor die bepalend kan zijn voor de levensfase waarin een werknemer zich bevindt. Het streven naar duurzame inzetbaarheid wordt onder andere bepaald door iemands motivatie, vitaliteit, mobiliteit, reputatie, prestatie, innovatievermogen, persoonlijkheid en beschikbaarheid.

Harmonie tussen werk en privé, en werk en gezin

Uit onderzoek blijkt dat bedrijven zo'n twintig procent per werknemer per jaar meer verdienen als ze actief ervoor zorgen dat hun personeel een goede balans ervaart tussen werk en privé. Grote organisaties, overheidsorganisaties en de dien-

stensector lopen voorop als het gaat om de aanwezigheid van een beleid ten aanzien van de relatie tussen werk en privé (Den Dulk & Spenkelink, 2009). Een betere balans tussen werk en privé leidt tot minder verzuim, een beter gevoel van welzijn en meer productiviteit (Mooij, 2009; Beauregard & Henry, 2009). Recent onderzoek laat zien dat het harmonieus inrichten van privé- en werkrollen naast het beperken van stress veel 'energie' en positieve uitkomsten biedt.

☞ Het werk geeft mensen vaak energie, het levert nieuwe kennis en vaardigheden op, maakt dat men efficiënter met tijd omgaat en het leert zaken die thuis spelen te relativiseren, wat het leven thuis ten goede komt. Vice versa kan het leven thuis ook positieve energie, nieuwe vaardigheden en kennis, efficiënter omgaan met tijd en een vergroot relativiseringsvermogen voor werkzaken opleveren, wat het werk ten goede komt. Het ervaren van deze vormen van facilitatie heeft positieve consequenties voor het welzijn van medewerkers in hun werk en leven thuis, voor hun mentale en fysieke gezondheid en resulteert in concrete voordelen voor organisaties in termen van verhoogde arbeidsprestaties en verminderd verzuim.²

Management van diversiteit

Diversiteit kan op uiteenlopende manieren worden omschreven (SER, 2009). Er zijn veel aspecten waarop individuen van elkaar verschillen. TNO heeft de afgelopen jaren verschillende onderzoeken uitgevoerd naar diversiteit op de werkvloer. In de desbetreffende publicaties (onder andere De Vries & Dekker, 2007) wordt uitgegaan van een zeer brede definitie van diversiteit: alle aspecten waarop medewerkers van elkaar verschillen. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als om minder zichtbare kenmerken, zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Iedere werkende heeft een eigen, unieke combinatie van dergelijke kenmerken.

In Nederland is diversiteitsbeleid vooral bekend als doelgroepenbeleid. Hierin spelen overheidsorganisaties een leidende rol (voor een recent overzicht zie: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009). Zij proberen uit sociale overwegingen ouderen, vrouwen, en allochtonen aan een baan te helpen. Maar dit doelgroepenbeleid leidt vaak tot het categoriseren van mensen. Dit categoriseren kan stigmatiserend zijn en zelfs stereotypering in de hand werken.

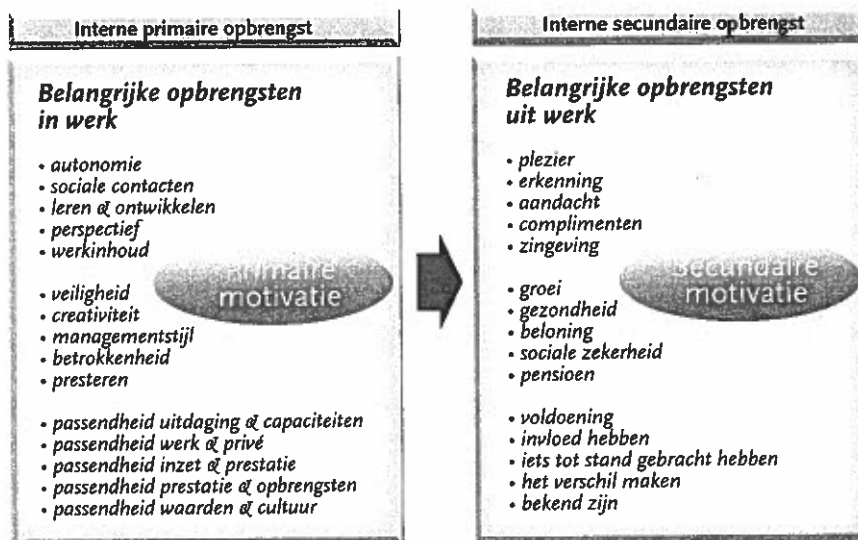
In de komende jaren zal diversiteit meer en meer gekoppeld worden aan innovatie en het vergroten van het innovatieve en creatieve vermogen (Van der Wolk et al., 2008). Generatiemanagement voegt daaraan nog cultuur, technologie en tijdgeest afhankelijkke aspecten toe. Iedere generatie wordt immers ingekleurd door het tijdsgewricht waarin dominante ontwikkelingen eigen worden gemaakt.

2 Van Steenbergen & Ellemers, 2009, p. 146.

12.7 Waardevolle HRM – opbrengstgebieden voor publieke managers

De identificatie, erkenning en uitwisseling van wederzijdse opbrengsten neemt een steeds belangrijker plek in als het gaat om modern openbaar bestuur (Nederlandse Code voor Openbaar Bestuur; zie: Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2009, p. 30). De organisatie geeft en neemt opbrengsten. En tegelijkertijd doet de medewerker dat op zijn beurt. Het gaat uiteraard om een dynamische, 'een dubbele', uitwisseling die steeds vaker op de korte termijn gericht is. Levert de uitwisseling voldoende op, dan blijft de uitwisselingsrelatie in stand, anders komt er snel een einde aan. Motivatie speelt bij de uitwisseling van opbrengsten een sleutelrol. Maar motivatie wordt voorgesteld als ongreepbaar en daarmee on(be)stuurbaar. Duidelijk is dat er geen enkele theorie is die alle gedrag van medewerkers volledig kan verklaren. Het is een complexe materie, maar dat zijn medewerkers ook. Dus als we recht willen doen aan het begrijpen en aan het sturen van gedrag, dan moeten we daarvoor moeite doen.

Een praktische benadering is om concreet de opbrengsten in werk, en de opbrengsten uit werk in ogenschouw te nemen (zie figuur 12.1). De primaire motivatie, de motivatie in het werk zelf, is vast te stellen door in te gaan op de interne opbrengsten. Werkt een medewerker om het werk zelf, dan zijn de bepalende factoren gelegen in bijvoorbeeld de autonomie, de betrokkenheid, de verantwoordelijkheid en het leren. Gaat het vooral om de secundaire motivatie, de motivatie voor de opbrengsten uit werk, dan zijn juist zaken als bijvoorbeeld plezier, beloning en zekerheid van belang. Goed weten wat een medewerker in en uit het werk haalt, geeft voldoende aanwijzingen om met motivatie heel praktisch te kunnen omgaan. Een kwestie van binden, boeien en verbinden. Het boeien van medewerkers vindt voornamelijk plaats in het domein van de interne (primaire) opbrengsten. Medewerkers worden dan gemotiveerd door de werkhandelingen zelf. Het binden vindt meer plaats vanuit de secundaire opbrengsten. Het verbinden betreft overkoepelend de duur van de uitwisseling. Daarbij gaat het om wat het werk oplevert. Medewerkers die komen werken om secundaire opbrengsten te bemachtigen, worden niet aangesproken door een beleid gericht op interne opbrengsten. Het zal daarom ook bij het realiseren van optimale ruilrelaties gaan om het praktisch inspelen op de concrete verwachtingen. Binden en boeien gaan daarmee over in een beleid dat is gericht op verbinden.



Figuur 12.1 Opbrengsten in en uit werk

Bron: Vinke, 2011, p. 122.

Aan doelgroepenbeleid wordt geen recht gedaan door een opbrengstenbeleid in de praktijk te brengen dat uitgaat van standaardmedewerkers met standaardbehoeften. De menselijke maat dient leidend te zijn bij de allocatie van opbrengsten (Vinke 2009, 2011). Generieke maatregelen zoals deze collectief worden ingezet en uitgewerkt, zullen dan ook steeds minder rendement opleveren. Gedifferentieerd beleid vraagt het loslaten van het instrumentarium dat de collectiviteit als uitgangspunt neemt. Het doorzetten van het klassieke HRM biedt dan ook weinig ondersteuning voor het aangaan van de uitdagingen van vandaag en van morgen (Ulrich, 2009). De klassieke HR-rollen transformeren ingrijpend.

12.8 Conclusie

In de praktijk is onmiskenbaar sprake van de opkomst van een nieuwe beroepsbevolking, die zich niet laat segmenteren langs klassieke indelingscriteria als leeftijd en opleiding, maar wel langs een criterium als arbeidsethos. Er is een dominante groep van medewerkers 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 en het inzicht dat het eigen verdienvermogen niet een vaststaand gegeven is, maar geheel of gedeeltelijk verloren kan gaan. Daarnaast is er een groeiende groep 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 en individuele erkenning kernaspecten van be-

trokkenheid en prestatie vormen. Deze groep denkt en werkt in termen van 'ego-ethiek'. Beide groepen vragen in toenemende mate om HRM-ruimte in overheidsorganisaties om hun werk te kunnen doen aan de hand van zelfgekozen en onderling overeengekomen randvoorwaarden en condities. Binnen de overheid zal de toenemende tijdelijkheid van een aanstelling en de eisen tot multi-inzetbaarheid tot een nieuw psychologisch contract leiden (Freese, Schalk & Croon, 2008; Steijn & Groeneveld, 2009). De in dit hoofdstuk geïdentificeerde 'opvolgers' van HRM (TM en PM) sluiten op deze behoefte aan en komen in de praktijk al voor.

Daarnaast spelen voor de komende jaren thema's zoals het ontwikkelen van een demografisch bewustzijn, het realiseren van een harmonie tussen werk en privé en/of tussen werk en gezin, en diversiteitsmanagement een prominente rol in het vormgeven van het HRM-beleid binnen de overheid. HRM zal ervoor moeten waken niet het imago van een 'strategische partner in crime' op zich te nemen door zich primair te richten op het rightsourcen van het overheidspersoneelsbestand. Binnen deze context zal de komende jaren de (ideologische) roep om de terugkeer naar een meer 'menselijke maat' sterker worden (Vinke, 2009, 2011). In hoeverre de publieke manager aan deze oproep gevolg zal kunnen geven, zal de tijd leren.

12.9 Literatuur

- ABU/Onderzoeksbureau Ecorys (2007). *Samenvatting Instroomonderzoek 2004-2006*. Persbericht. (22 augustus).
- Aslander, M. & Witteveen, E. (2010). *Easycratie*. Den Haag: SDU.
- Baane, R., Houtkamp, P. & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over Bricks, Bytes en Behavior*. Assen: Van Gorcum.
- Beauergard, T. & Henry, L. (2009). Making the Link Between Work-Life Balance Practices and Organizational Performance. *Human Resources Management Review*, 19, 9-22.
- Bontekoning, A. (2010). *Het Generatieraadsel*. Amsterdam: Mediawerf.
- Boschma, J. & Groen, I. (2006). *Generatie Einstein*. Den Haag: Pearson Prentice Hall.
- Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management Balanced Approach*. New York: McGraw-Hill Publishing Company.
- Donkin, R. (2010). *The Future of Work*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Dulk, L. den & Spengelink, S. (2009). *Werkgevers en de afstemming tussen werk en gezin*. State of the art paper in opdracht van Ministerie van Jeugd en Gezin. Utrecht: Utrecht University.
- Effectory (2007). *'Jobhoppen' neemt toe in Europa*. Persbericht (3 mei).
- Ericsson, K., Prietula, M. & Cokely, E.T. (2007). The Making of an Expert. *Harvard Business Review*, July-August, 115-212.
- Evers, G. et al. (2009). *Innoveren met Personeel*. Amsterdam: IMP.
- FCB (2008). *Handboek Levenfasebewust Personeelsbeleid*. www.fcbwjk.nl/?brancheid=4&nodeid=1.
- Freese, C., Schalk, R. & Croon, M. (2008). Schending van het psychologisch contract tijdens organisatieveranderingen. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 49-66.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers, The Story of Success*. London: Penguin Books.

- Guest, D. (1989). Personnel Management and HRM: Can You Tell the Difference? *Personnel Management*, januari, 48-51.
- Janssens, M. & Steyaert, C. (2009). HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies. *Journal of Management Studies*, 46, 1, 143-155.
- Jolink, J., Korten, F. & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent*. Schiedam: Scriptum.
- Lekanne Deprez, F. & Tissen, R. (2002). *Zero Space Moving Beyond Organizational Limits*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Luken, T. (2002). *Employability, wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de regiecommissie employability in de Metalektro*. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult.
- Maier, C. (2004). *Liever lui. De kunst van het effectief niets doen op het werk*. Utrecht: Kosmos – ZenK Uitgevers bv.
- Mair, J. (2002). *Het is mooi geweest. Het kantoor is geen pretpark*. Schiedam: Scriptum.
- Manpower (2010). *De grensloze generatie op de arbeidsmarkt*. Breukelen: Cadvorn.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2009). *Trendnota Arbeidszaken Overheid 2010*. Den Haag.
- Pauwe, J. (2004). *HRM and Performance. Achieving Long Term Viability*. Oxford: Oxford University Press.
- Pauwe, J. (2007). *Stimulerend personeelsmanagement. Een bijdrage aan het beter presteren van organisaties*. Deventer: Kluwer.
- PwC (2010). *P&O Pak je kans. Resultaten van een onderzoek naar de rol van P&O bij strategische heroriëntatie*. Adviesgroep Binnenlands Bestuur (december).
- SER (2009). *Diversiteit in personeel*. Den Haag: SER.
- Steenbergen, E. van & Ellemers, N. (2009). Privé en werk samen sterk. *De Psycholoog*, maart.
- Steijn, B. & Groeneveld, S. (red.) (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen: Van Gorcum.
- Tissen, R. (2007). Organisaties of organiseren, sociaal innoveren in de praktijk. In: Volberda, H. et al., *Sociale innovatie: visies, voorbeelden en feiten*. Arnhem: Eijff, p. 41-45.
- Tissen, R., Lekanne Deprez, F. & Rijn, S. van (2010). Hoofd in eigen hand. *HR Strategie*, 25-27.
- Tissen, R., Lekanne Deprez, F., Burgers, R. & Montfort, K. van (2010). Change or hold: Reexamining HRM to meet new challenges and demands. The future of people at work: A reflection on diverging human resource management policies and practices in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 21, 5, 637-652.
- Ulrich, D. et al. (2009). *HR Transformation, Building Human Resources from the Outside In*. New York: McGraw-Hill.
- Vinke, R. (2009). *De weerbarstige praktijk van het motiveren*. Deventer: Kluwer.
- Vinke, R. (2010). *Toekomst voor de flexibele schil*. Almere: Unique.
- Vinke, R. (2011). *HRM voor de toekomst. Op weg met de menselijke maat*. Amsterdam: WEKA (3^e geheel herziene druk).
- Vries, S. de & Dekker, D. (2007). *Diversiteit: investeren en rendement: Een hulpmiddel om te komen tot een verantwoorde afweging van investeringen bij diversiteitsbeleid*. TNO-rapport KvL/APRO/2007.308/11058.01.06/Vri/Stn, Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Wanrooy, M. (2008). *Het spel en de knickers. Besturing van professionele organisaties*. Schiedam: Scriptum.
- Wolk, J. van der, et al. (2008). *Diversiteit en innovatie: Geen vanzelfsprekende relatie maar wel geslaagde voorbeelden*. TNO-rapport Ro81029/031-12988, Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.