

# Het verlangen naar de maakbare medewerker

## HRM EN HRD OP ZOEK NAAR EEN NIEUWE BALANS IN DE INTERFERENTIEZONE

Het laatste decennium hebben we in organisaties een sterk toegenomen focus op aandeelhouderswaarde (shareholdervalue) gezien. Een negatief effect hiervan is dat in de lijn van dit aandeelhoudersdenken richting gegeven wordt aan organisaties vanuit een enkelvoudig doel: geld verdienen. Dit enkelvoudige doel is eveneens leidend voor het management dat, als centrale en sturende actor, richting geeft aan de arbeidsinspanning van medewerkers. Sinds enkele decennia hebben Human Resource Management (HRM) en Human Resource Development (HRD) nadrukkelijker een strategische plaats gekregen in organisaties. We zien dat professionals in dit domein zich steeds meer gaan positioneren als ondersteuners van de organisatiestrategie. In dit artikel willen we aannemelijk maken dat het riskant wordt als HRM/HRD-professionals de eenzijdigheid van het aandeelhoudersdenken overnemen en zij hun ogen sluiten voor de meervoudigheid van organiserenprocessen.

### 1. Denken over organiseren

Eenzijdig aandeelhoudersdenken, dat sinds enkele jaren steeds sterker te zien is in organisaties, sluit aan bij het dominante organiserenparadigma van de bureaucratie.

#### POSITIONEEL ORGANISEREN

De traditionele/bureaucratische organiserenlogica resulteert in organisaties die zich goed laten typeren als piramides en machines. De *piramide* laat zich herkennen aan een aantal kenmerken:

- denken is gescheiden van doen;
- bovenin zitten de denkers en onderin de doeners;
- een sterke interne oriëntatie.

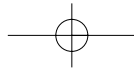


André Wierdsma en Isolde van Roekel-Kolkhuis Tanke

Prof. dr. A.F.M. Wierdsma is hoogleraar aan Universiteit Nyenrode.

Drs. I.R. van Roekel-Kolkhuis Tanke werkt als zelfstandig trainer en adviseur op het gebied van HRD.





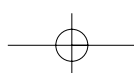
In de superioriteit van denken boven doen herkennen we het denken van Plato. De omslag in de zestiende en zeventiende eeuw leidt tot de moderne mens die vertrouwt op rationaliteit en empirisch onderzoek. Door middel van 'meten is weten' tracht de mens de regelmaat achter de observaties te ontrafelen: de wetten die ten grondslag liggen aan natuur, samenleving en de mens. Vooruitgangsgeloof en vertrouwen in maakbaarheid domineren de Moderniteit. Deze laat zich kennen in het beeld van de organisatie als *machine*, met medewerkers als radertjes in het grotere geheel waaraan zij zich ondergeschikt maken. Het vertrouwen in denken resulteert in een organisatievorm waarbij de levensvatbaarheid afhankelijk is van:

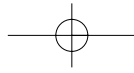
- stafafdelingen die voldoende kennis van de regelmaat in de onderzochte werkelijkheid genereren (kennis over hoe zaken *echt* zijn: waarheid);
- managers die op basis van overzicht en inzicht deze regelmaat weten om te zetten in maatregelen;
- medewerkers die deze maatregelen loyaal en gedisciplineerd uitvoeren.

Deze combinatie van piramide en machine resulteert in wat we *positionele organisaties* noemen: organisaties waarbij het cruciaal is dat de juiste persoon op de juiste positie zit (Wierdsma, 1999). Kenmerkend voor deze organiserlogica is dat de medewerker wordt gezien als een *veroorzaker* van variëteit. De vooronderstelling is dat door externe sturing door hogeren en/of deskundigen de variëteit in de operationele processen beter kan worden opgevangen dan door het handelen van de betrokken medewerkers zelf. Medewerkers worden beloond voor gedrag waarin ze zich conformeren aan procedures en richtlijnen van 'hogeren'. Impliciet wordt van medewerkers gevraagd zich aan te passen aan de gegeven werkelijkheid zoals die door deskundigen en meerderen wordt 'aangeleverd'. Ze leren niet hun eigen oordeelsvermogen te gebruiken in specifieke situaties. Binnen het positionele organiserdenken past vooral het beeld van de medewerker die 'maakbaar' zou moeten zijn: als je er 'X' en 'Y' instopt komt er 'Z' uit. Belangrijk is om uit te vinden wat de 'knoppen' zijn, waardoor medewerkers datgene gaan doen wat passend is binnen het – door hogeren of deskundigen – uitgedachte plan. Verschillen worden op basis van dominantiestrategieën van de meermachtigen (managers) of de meerwetters (deskundigen) opgeheven. De medewerker die zelfstandig denkt, is dan vooral iemand die roet in het eten kan gooien van degenen die de organisatie trachten te maken en te beheersen. Medewerkers zijn in deze optiek 'resources' waar – zo mogelijk – op bezuinigd moet worden. Positionele organisaties zijn in stabiele omstandigheden succesvol in het aanbieden van gestandaardiseerde oplossingen.

## DE CONTEXT VERANDERT

Door een aantal factoren komen deze traditionele organisaties onder druk te staan. Het gestegen opleidingsniveau van medewerkers, de versnelling in de markt, de verschuiving naar dienstverlening en de toegenomen eisen van klanten resulteren in een situatie waarin organisaties gedwongen worden zich sterk te richten op klanten. Klanten vragen om maatwerk. Succes in de markt hangt af van het vermogen van de organisatie, en met name van de medewerkers daarin, om op





de klant toegesneden oplossingen te creëren. De oplossingen zijn contextspecifiek en vergen oordeelsvorming en 'actorschap' van de betrokken medewerkers (Wierdsma, 1999). Management heeft als taak een infrastructuur te ontwikkelen die decentrale besluitvorming mogelijk maakt en een cultuur te creëren die de samenwerking *tussen* medewerkers en *tussen* organisatieonderdelen bevordert.

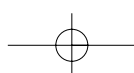
## TRANSACTIONEEL ORGANISEREN

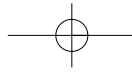
Genoemde ontwikkelingen pleiten voor een organiseerlogica die afgestemd is op het realiseren van externe transacties, te weten: datgene wat geleverd wordt aan derden. Om de externe transactie te realiseren is een keten van interne transacties nodig waarin eenheden grensoverschrijdend samenwerken. Uiteindelijk zijn het de externe belanghebbenden – vooral de klanten – die beoordelen hoe goed de organisatie het doet. Zij bepalen de levensvatbaarheid van de organisatie (Beer, 1979).

Deze andere wijze van organiseren noemen we *transactioneel organiseren*, dat we definiëren als: het organiseren van activiteiten in de interne keten van waarde-toevoeging met het uiteindelijke doel een transactie ten behoeve van de klant te realiseren. Het verbindt mensen die met elkaar willen *werken*. Levert een organisatie toegevoegde waarde voor een klant, dan kan daar een prijs voor gevraagd worden die de kapitaalverschaffers – de aandeelhouders – tot tevredenheid stemt. Zoals een mens niet leeft om te ademen, zo zou een organisatie niet alleen voor winst dienen te werken; al is het duidelijk dat zonder adem of winst geen overleving mogelijk is. We zien een financieel rendement daarom als middel en niet als uiteindelijk doel. Vanuit dit perspectief is de kortetermijnfocus op rendement een voorbeeld van een doel-middelomkering.

Essentie van transactioneel organiseren is dat de betrokkenen streven naar het hanteerbaar maken van onderlinge verschillen op basis van een Tijdelijke Werkbare Overeenstemming (TWO) die gericht is op handelen. Transactioneel organiseren zoekt de coördinatie van handelen niet op het niveau van denken (het streven naar de 'beste' oplossing), maar op het niveau van handelen: maatregelen om om te gaan met bestaande verschillen. De wens om samen te handelen brengt betrokkenen ertoe zich loyaal te verklaren aan een Tijdelijke Werkbare Overeenstemming. Door het tijdelijke karakter en de pragmatische invalshoek is zo'n overeenstemming gemakkelijker te accepteren dan een 'beste' oplossing. Vanuit het perspectief van meervoudigheid is het altijd de vraag: 'In wiens ogen de beste oplossing?'. Transactioneel organiseren veronderstelt dat belanghebbenden hun tegenstellingen hanteerbaar maken in functie van de onderlinge afhankelijkheid en de wil om gezamenlijk te handelen.

In schema 1 is een aantal verschillen tussen positioneel en transactioneel organiseren weergegeven.





Schema 1.  
Verschillen tussen positio-  
neel en transactioneel  
organiseren

	<i>Positioneel organiseren</i>	<i>Transactioneel organiseren</i>
<i>Werkelijkheid</i>	Stabiel	Dynamisch
<i>Betekenis</i>	Wetmatigheden in de natuur	Ontstaat in interactie
<i>Kennis van</i>	Regelmaat van de orde	Maatregelen om met verschil om te gaan
<i>Streven naar</i>	Waarheid	Tijdelijk Werkbare Overeenstemming

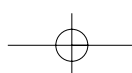
In de volgende paragraaf willen we kort stilstaan bij het onderscheid dat Habermas maakt in de mogelijke manieren van coördinatie van handelen: strategisch en communicatief handelen. We gebruiken zijn onderscheid om de meervoudigheid van de realiteit van organiseren uit te werken. Hoe komen mensen tot coördinatie van handelen? Waaraan ontleen mensen zingeving?

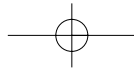
## 2. Coördinatie van handelen

Habermas (1989) heeft een handelings- en maatschappijtheorie ontwikkeld waarin de vraag centraal staat hoe handelingen worden gecoördineerd. Hij onderscheidt strategisch en communicatief handelen. Bij *strategisch handelen* trachten de betrokkenen elkaar in te passen in de verwezenlijking van hun eigen doelstellingen. Bij *communicatief handelen* streven betrokkenen naar onderlinge verstandhouding en wederzijds werkbaar overeenstemmingen (Kunneman, 1985; Habermas, 1989).

### Communicatief handelen en de leefwereld

Communicatief handelen refereert aan handelen dat door communicatie wordt gecoördineerd. Het is een onderhandelingsproces over de definitie van een situatie. De betrokkenen komen via een dialoog tot een overeenstemming over een gemeenschappelijke definitie van de situatie. In de communicatie maken betrokkenen geldigheidsaanspraken over de objectieve wereld van de feiten (wat is waar), de intersubjectieve normatieve wereld van waarden en normen (wat is juist) en de subjectieve wereld van gevoelens (wat is waarachtig). Essentieel bij het communicatieve handelen is dat de betrokkenen bereid zijn hun eigen stellingname met argumenten toe te lichten en bij te stellen op basis van argumenten die in de dialoog naar voren gebracht worden. Van *communicatieve rationaliteit* is sprake als de betrokkenen de uitspraken als beargumenteerbaar en bekritiseerbaar ervaren. Dit veronderstelt een situatie zonder machtsuitoefening. Dwang verhoudt zich niet tot het in vrijheid accepteren van geldigheidsaanspraken. In de communicatie refereren betrokkenen aan een gedeeld referentiekader: een reservoir aan overtuigingen. Habermas duidt dit geheel van vanzelfsprekendheden en 'gedeelde' verhalen aan met het begrip *leefwereld*. In de leefwereld staat de gerichtheid op onderlinge verstandhouding en overeenstemming centraal. Het verschaft interpretatiekaders. De leefwereld is de context voor het handelen van





individuen. Iemands individualiteit bestaat naast het eigen oordeelsvermogen ook uit de onverbreekelijke verbinding met anderen door het deelgenootschap aan de betekenissen uit de gedeelde leefwereld. Betekenis ontstaat tussen de *neuzen* van mensen die onderdeel zijn van relationele verstrengelingen (Wierdsma, 1999).

### Strategisch handelen en de systeemwereld

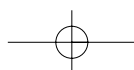
Veel coördinatie van handelen in de samenleving is niet het gevolg van directe communicatie tussen mensen. In onze complexe samenleving zit veel coördinatie als het ware ingebakken in 'anonieme' sturingsprincipes die het gevolg zijn van het *systeem*: instituties als overheid, markt en arbeidsorganisaties. Deze (sub)systemen hebben eigen interne-sturingsprincipes die de rol van directe communicatie als coördinator van handelen hebben overgenomen. Twee soorten maatschappelijke integratiemechanismen hebben zich ontwikkeld: ruil- en machtsmechanismen. In de economie is geld bijvoorbeeld een belangrijk sturingsmechanisme in ruilrelaties. In organisaties en bij de overheid is dit de geregelde toewijzing van de macht. Geld en macht sturen net als waarden het sociale verkeer. Ze hebben zich als het ware verzelfstandigd en zijn gestold in allerlei maatschappelijke instituties en conventies. In de systeemwereld is het handelen strategisch van karakter; dit wil zeggen dat de betrokkenen elkaar trachten in te passen in het eigen plan: doel-middelrationaliteit. Mensen waken ervoor niet meer door een ander gebruikt te worden dan ze zelf wenselijk achten; men is op zijn hoede. Relaties zijn stabiel als de belangenposities tussen mensen in evenwicht zijn. De betrokkenen worden gezien als autonome individuen, ingebed in instrumentele relaties. Betekenis zit tussen de oren van autonome individuen. Strategische handelen is onvermijdelijk in een competitieve omgeving.

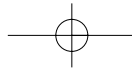
### Interferentie tussen systeem- en leefwereld

De tegenstelling tussen communicatief en strategisch handelen is op conceptueel niveau scherp te trekken, maar de praktijk toont een werkelijkheid die altijd een mengvorm is van beide. De verzelfstandiging van het systeem ten opzichte van de leefwereld betekent niet een loskoppeling. Het strategische handelen in de systeemwereld kan alleen plaatsvinden *binnen* overeenstemming over afspraken over bijvoorbeeld eigendomsrecht en concurrentiepraktijken die verankerd zijn in de leefwereld. Macht in de systeemwereld is pas effectief als het als legitiem wordt gezien. Er is sprake van een interferentiezone tussen systeem- en leefwereld waarin tegelijkertijd sprake is van strategisch en communicatief handelende betrokkenen (Kunnean, 1996, 1998; Wierdsma, 2001).

## 3. Organisatie als interferentiezone

Een organisatie is een overgangsgebied waarin verschillende partijen (stakeholders) elkaar ontmoeten, met hun eigen rationaliteiten en belangen. In een organisatie zullen steeds de doelen en oriëntaties van de verschillende belanghebbenden tegen elkaar moeten worden afgewogen. Elke belanghebbende zal binnen het krachtenveld van onderlinge verhoudingen streven naar een optimale of maximale behartiging van eigen prioriteiten. In elke organisatie – als interferentiezone





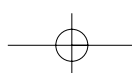
van strategisch en communicatief handelen – zal een balans gevonden moeten worden tussen de belangen van bijvoorbeeld degenen die zich inzetten voor de aandeelhouderswaarde en degenen die de organisatie ervaren als een werkge-meenschap. Gezocht moet worden naar een evenwicht tussen de verschillende visies op een organisatie. Wat betreft het eerder genoemde onderscheid tussen systeem- en leefwereld betekent dit een afweging van de belangen van aandeelhouders ('de organisatie als geldmaakmachine') en de belangen van medewerkers ('de organisatie als domein om een eigen levensproject vorm te geven'). Het is van belang deze meervoudigheid en diversiteit aan belangen in te brengen in de dialoog over te maken keuzes. Betrokkenheid van actoren is een functie van de mate waarin ze toegang hebben tot deze dialoog en de mate waarin hun inbreng serieus wordt genomen (Wierdsma, 1999).

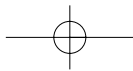
### Een zich ontwikkelende paradox

Aandeelhouderswaarde ontstaat door duurzame succesvolle transacties met externe partijen, zoals klanten, te realiseren. Doorslaggevend in de zakelijke dienstverlening en in de service-industrie is de betrokkenheid van medewerkers om daadwerkelijk toegevoegde waarde voor klanten te creëren. Succes op de markt en daaraan gerelateerd toenemende waarde voor aandeelhouders worden steeds meer afhankelijk van de inzet van medewerkers. Bij het vraaggestuurde transactionele organiseren is de medewerker degene die vormgeeft aan op de klant toegesneden oplossingen. De grotere diversiteit aan vragen van klanten betekent een toenemende complexiteit. Van de medewerkers die contacten hebben met de klant, wordt verwacht dat ze in staat zijn deze externe complexiteit op te vangen; het worden ondernemende professionals (Barlett en Goshal, 1997). Dit betekent dat medewerkers in staat en bereid moeten zijn om complexiteit hanteerbaar te maken. Dit vergt actorschap van hen: het vermogen om zichzelf te zien als een beïnvloeder van de omstandigheden en om binnen een gegeven bandbreedte nieuwe mogelijkheden te creëren en beslissingen te nemen (Wierdsma en Swieringa, 2003). Medewerkers zijn vanuit dit gezichtspunt niet meer de 'resources' waar bij voorkeur op bezuinigd moet worden, maar *assets* waarin de organisatie moet investeren. De inzet van medewerkers zal in sterke mate een functie zijn van de mogelijkheden binnen de organisatie om invulling te geven aan eigen belangen. Naarmate de organisatie meer in staat is in te spelen op de wensen van de medewerker, zal er een sterkere overlap zijn tussen de wederzijdse belangen. Succes in systeemtermen (aandeelhouderswaarde) wordt op paradoxale wijze afhankelijk van de mate waarin organisaties de communicatieve rationaliteit uit de leefwereld weten te realiseren. Strategisch overleven van organisaties en dus aandeelhoudersbelang worden in feite steeds meer afhankelijk van de creativiteit, spontaniteit, houding en besluitvaardigheid van de mensen in de uitvoering.

## MAAKBAARHEID EN BROOSHEID

Het realiseren van aandeelhouderswaarde gaat meestal gepaard met het afgeven van verwachtingen over resultaten aan de financiële wereld. Dit resulteert vervolgens in een keten van toezeggingen van het management. Externe belanghebben-





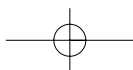
den zullen van het management verwachten dat het zich committeert aan het realiseren van rendementseisen ten aanzien van gebruikte middelen. Bovendien verwachten ze een voorspelbare en betrouwbare prestatie. De relatie met aandeelhouders is gebaseerd op de mate waarin het management de verwachtingen weet te realiseren of te overtreffen, ook over de jaren heen. Onzekerheid en fluctuaties ziet men het liefst tot een minimum beperkt. Dit stimuleert sterk een denken in termen van maakbaarheid: afgegeven verwachtingen dienen gerealiseerd te worden.

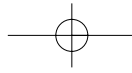
Een keten van resultaatverantwoordelijke managers zet zich vervolgens in om de afgegeven verwachtingen waar te 'maken'. Doelen worden gesteld, prestaties gemeten, corrigerende acties geïnitieerd bij afwijkingen. Gedrag van medewerkers dient zoveel mogelijk voorspelbaar te zijn, wat resulteert in een verlangen naar de maakbare medewerker. Het geheel is gericht op het waarmaken van resultaten in het domein van de activiteiten. Om dit te realiseren is de organisatie afhankelijk van de mate waarin de processen van relatiekoppeling en betekeniscreatie in lijn zijn met de verwachtingen vanuit het activiteitendomein. Echter, de aard van de processen van relatieontwikkeling, relatieonderhoud en betekeniscreatie is fundamenteel broos van aard (Arendt, 1994; Wierdsma, 2001). Menselijke betrekkingen ontwikkelen zich in een onbepaald proces dat niet eenduidig kan worden toegeschreven aan één actor, bijvoorbeeld aan het management. De relaties en processen tussen mensen in een (werk)gemeenschap ontwikkelen zich met een niet geheel voorspelbare en beheersbare dynamiek. Mensen zijn weliswaar gewoontedieren, maar hebben het essentiële vermogen om 'iets nieuws' te doen. 'Maakbare medewerkers' blijken in die zin een mythe te zijn.

Worden mensen in hun eigenheid herkend en erkend, dan zijn de onderlinge processen broos van karakter, maar bij goede hantering van de verschillende perspectieven kan betrokkenheid verwacht worden bij de gerealiseerde Tijdelijke Werkbare Overeenstemmingen. Acceptatie van broosheid resulteert bij juiste afweging van belangen in inzet voor de Tijdelijk Werkbare Overeenstemming. Dominantie in het proces van betekeniscreatie resulteert in een uitgesproken consensus, maar tevens in het gebruik van de eigen 'hindermacht' binnen de vrijheidsgraden die het eigen werk biedt (Van Twist, 1994). Naarmate de medewerker centraler wordt in het strategische succes van de organisatie, wordt de mogelijkheid om de 'hindermacht' te gebruiken groter. De noodzaak neemt dan toe om van een schijnconsensus over te gaan op een Tijdelijk Werkbare Overeenstemming die door betrokkenen wordt geaccepteerd als de best haalbare afweging van posities in de specifieke context waarvoor inzet wordt gevraagd. Dat brengt ons tot de volgende vragen:

*Welke mogelijke psychologische contracten tussen werkgever en werknemer zijn vanuit dit inzicht mogelijk en gewenst in organisaties?*

*Wat is een psychologisch contract en op welke wijze komt hierin de geschetste omslag in de maatschappij tot uiting?*





## 4. Psychologisch contract: van employment naar employability

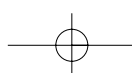
Met de komst van de veranderingen in arbeidsrelaties ontstaat er een vraag naar een nieuw *psychologisch contract* tussen organisaties en medewerkers. Schein (1978) introduceerde als een van de eersten het begrip 'psychologisch contract'. Hij wilde daarmee de wederzijdse – impliciete en onuitgesproken – verwachtingen aangeven die zowel de organisatie als de medewerker heeft over de verhouding tussen wat ze in elkaar investeren en wat ze daarvoor denken terug te ontvangen. Hij geeft aan dat het van belang is dat dit psychologische contract in balans is, ofwel: dat beide partijen het gevoel hebben dat aan hun verwachtingen evenredig voldaan wordt. Is er sprake van onbalans, dan kan dit leiden tot demotivatie, afnemend commitment, een verstoorde arbeidsrelatie of zelfs ontslag (Schein, 1978; Robinson, Kraatz en Rousseau, 1994; Hall en Moss, 1998).

### VERANDERENDE WAARDEN

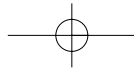
Kunneman (1996) beschrijft de eerste helft van de twintigste eeuw als een theemutscultuur: hecht geïntegreerde leefgemeenschappen met niet ter discussie staande waarden en gezagsverhoudingen. De toegenomen individualisering vanaf het midden van de vorige eeuw resulteert in individuen die zich steeds meer op basis van hun eigen kompas ontwikkelen. Het individu verankert zichzelf in een eigen geweven web van relaties en gaat op zoek naar zelfgekozen opvattingen en waarden. De geborgenheid van de gemeenschap is voor velen tegenwoordig weggevallen. De theemutscultuur brokkelt af en er ontstaat een samenleving met verschillende opvattingen, waarden en levenswijzen. Diversiteit, pluriformiteit, ambivalentie en meervoudigheid zijn onontkoombare kenmerken van de huidige samenleving. Voor het individu wordt het werk in de organisatie in toenemende mate van belang voor de vormgeving van het eigen levensproject. Medewerkers zien werk steeds meer als een vehikel voor het realiseren van hun eigen identiteit en ontwikkeling als gevolg van het wegvallen van de aan de theemutscultuur ontleende eigenheid (Wierdsma, 2001).

### INDIVIDUELE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR EIGEN EMPLOYABILITY

Door het verdwijnen van de theemutscultuur zijn de arbeidsrelaties sterk aan verandering onderhevig. Wie zijn vader nog veertig dienstjaren vol zag maken bij eenzelfde werkgever, ziet zichzelf vandaag de dag geconfronteerd met een grote eigen verantwoordelijkheid voor zijn loopbaan. *Life time employment*, of een baan voor het leven, heeft plaatsgemaakt voor het begrip *employability*. Employability wordt in dit artikel uitgelegd als de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker voor zijn loopbaan en werkgelegenheid. Dit is een fundamentele verandering in het psychologisch contract. Vroeger was sprake van een andere ruilsituatie dan nu. Organisaties wisselden de zorg voor medewerkers wat betreft zekerheid van werk, inkomen en een 'levenslange loopbaan', in tegen een medewerkershouding met kenmerken als loyaal, trouw en met respect voor autoriteit en acceptatie van externe aansturing. Als de verantwoordelijkheid voor de eigen







werkgelegenheid verschuift naar de medewerker, dan zal de organisatie een nieuw gebalanceerd 'psychologisch contract' moeten bieden. Wat valt er te zeggen over de inhoud van dit zich ontwikkelende nieuwe psychologische contract?

In een ideaaltypische omschrijving ziet de 'nieuwe medewerker' er volgens werkgevers als volgt uit (Bruel en Colsen, 1998; Anderson en Schalk, 1998):

- een krachtig en zelfstandig individu, dat niet bang is voor onzekerheid;
- iemand die onderhandelt over wat hij wil en kan, en opdrachten aanneemt als zijnde een contractant;
- een 'persoonlijk ondernemer' die zelf zorgt dat hij aantrekkelijk blijft voor werkgevers. Hij kan zijn toegevoegde waarde aantonen en investeert zelf in zijn eigen ontwikkeling om zijn marktwaarde op peil te houden;
- een flexibel persoon, die in uiteenlopende contexten inzetbaar kan en wil zijn;
- iemand die creatief en innovatief te werk gaat in steeds nieuwe situaties;
- een medewerker die excellente prestaties nastreeft, omdat dat ook goed is voor zijn 'persoonlijke staat van dienst' (*track-record*).

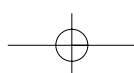
In dit beeld van werkgevers is het veiligstellen van de kans op werkgelegenheid vooral een zorg van de medewerker zelf. De verwachtingen passen bijna geheel in de logica van de systeemwereld waar instrumentele relaties op basis van ruilverhoudingen en nutsoverwegingen dominant zijn. De werknemer is een BV 'IK' die streeft naar optimalisatie van haar doelstellingen. De organisatie zoekt naar een flexibele optimale balans tussen vraag en aanbod van arbeid om de eigen economische doelstellingen te kunnen realiseren. De impliciete opvatting die schuilgaat achter dit 'ideaalbeeld', is een autonoom individu dat zich op basis van zijn (markt)waarde onderhandelend met anderen verbindt. We herkennen hierin het Amerikaanse culturele ideaal van de *lonesome cowboy*; het onafhankelijke individu dat westwaarts trekt als de condities hem niet meer bevallen. We zullen aangeven dat dit een cultureel gekleurd beeld is van wat autonomie voor een mens inhoudt en dat dit een miskennis oplevert van een fundamentele behoefte en noodzaak tot verbinding van individuen. Bekman (1998) introduceert naast de begrippen business- en profit-unit het begrip community-unit om aandacht te vragen voor de behoefte van mensen zich met anderen te verbinden. Mensen zoeken een werkgemeenschap, waarin ze samenwerkingsrelaties kunnen opbouwen met anderen (Senge, 1990; Bruel en Colsen, 1998). Er gaan geluiden op dat niet iedere medewerker zo'n zelfstandige BV 'IK' wil zijn. Onderzoek geeft aan dat het type medewerker BV 'IK' veel minder vaak voorkomt dan gedacht wordt (Kegan, 1994; Bruel en Colsen, 1998).

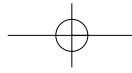
## VERWACHTINGEN VAN MEDEWERKERS

Welke verwachtingen hebben medewerkers ten aanzien van de organisatie waarvoor ze werken?

Zij noemen onder andere:

- de organisatie biedt werk waaraan de medewerker zingeving kan ontleen;
- de werkomgeving voorziet in een sociale context waarmee men zich verbon-





den voelt en die stimulerend is, zowel qua inhoud van het werk als qua samenwerkingsmogelijkheden;

- het werk biedt (nieuwe) uitdagingen en er worden mogelijkheden geboden aan medewerkers om zich verder te ontwikkelen;
- er zijn goede arbeidsvoorwaarden (waaronder een minimaal marktconforme beloning);
- de mogelijkheid bestaat om werk goed te combineren met de privé-situatie;
- de organisatie draagt zorg voor de condities waaronder medewerkers optimaal hun werk kunnen doen. De organisatie biedt zowel materiële support (hulpmiddelen, informatie) als mentale support (waardering, vertrouwen, autonomie van werken) (Bruel en Colsen, 1998; Schein, 1978, Anderson en Schalk, 1998).

Opgemerkt moet worden dat er sprake is van een algemene en ideaaltypische opsomming; uiteindelijk bepaalt ieder individu zelf 'waar hij gelukkig van wordt'. Wel valt op dat medewerkers zoeken naar een context waarin ze gewaardeerd worden voor hun bijdrage, maar ook mogelijkheden zoeken om in het werk ruimte te krijgen voor zingeving, persoonlijke ontwikkeling en de vormgeving van hun eigen 'levensproject'.

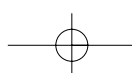
Het nieuwe psychologische contract zou zich waarschijnlijk moeten kenmerken door meer individuele aandacht voor de specifieke wensen en verwachtingen van iedere medewerker. Ook zal het ruimte voor ontwikkeling moeten bieden als tegengewicht voor de toegenomen eisen die organisaties aan medewerkers stellen. Het realiseren van dit nieuwe psychologische contract veronderstelt naar onze mening een nieuw denken in organisaties over organiseren en over de relatie tussen leidinggevende en medewerker. Met name in het HRM-/HRD-domein houdt men zich specifiek bezig met deze thema's. In de volgende paragrafen zullen we dan ook recente ontwikkelingen in dit veld beschrijven, en ingaan op enkele hedendaagse HRD-concepten die concreet vorm trachten te geven aan het nieuwe psychologische contract.

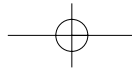
## 5. HRM en HRD in de interferentiezone

Vanaf de jaren tachtig wordt HRM het geëigende begrip als het gaat om medewerkers in organisaties. HRM wordt gedefinieerd als 'een integrale management- en organisatiebenadering, waarbij gestreefd wordt naar een strategische samenhang tussen ondernemingsdoelstellingen, structurering van de organisatie en menselijke kwaliteiten' (Bergenhengouwen, Mooijman en Tillema, 1998). HRM heeft daarmee een strategische betekenis gekregen binnen de organisatie.

Elementen van HRM zijn onder andere: werving en selectie, beoordeling van de taakuitvoering, beloning, ontwikkeling (om huidige of toekomstige taken te kunnen uitvoeren) en scholing. Het strategische erin betekent dat al deze elementen erop gericht zijn te zorgen dat medewerkers in staat zijn of worden gesteld om hun bijdrage aan de ondernemingsdoelstellingen te kunnen leveren.

Onderdeel van HRM is HRD, dat we definiëren als 'het begeleiden, leren, ontwikkelen en opleiden van medewerkers in organisaties, zowel op formele als





informele wijze (in het werk zelf)'. De strategische benadering van HRD vraagt dat HRD-activiteiten gerelateerd zijn aan de ondernemingsdoelstellingen. Zeker in de hedendaagse kenniseconomie lijken HRD en HRM een nog belangrijker strategische plaats te krijgen, omdat de concurrentiepositie van organisaties steeds afhankelijker wordt van goede en goed opgeleide medewerkers, die de organisatie in staat stellen een voorsprong te creëren en te behouden. Medewerkers zijn in de HRM-/HRD-terminologie 'menselijke bronnen' die de ondernemingsdoelen helpen realiseren. Mensen worden gezien als een eigensoortige bron van productie, anders dan het machinepark (Bertels, 2001). Maar evenals voor machinerie geldt dat mensen als 'middel' een toegevoegde waarde moeten hebben voor de organisatie en meer moeten opleveren dan ze kosten (Kaulingfreks, 2001). De concepten die op dit moment binnen het HRD-werkveld gehanteerd worden, kennen vaak een nadrukkelijk strategische invalshoek: elk concept richt zich expliciet op de bijdrage die geleverd wordt aan het behalen van de organisatie-doelstellingen. Gelijktijdig wordt het belang van persoonlijke ontwikkeling van de medewerker genoemd. In welke mate slagen verantwoordelijken voor het HRM-/HRD-beleid erin de inherente spanning van de organisatie als interferentiezone te (h)erkennen en een contextspecifieke positiebepaling te realiseren binnen de spanningsbogen: maakbaarheid en broosheid en systeem- en leefwereld?

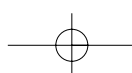
In de volgende paragrafen nemen we drie hedendaagse HRD-concepten onder de loep. We kijken per HRD-concept naar de (theoretische) basisgedachte achter het concept en naar de praktische toepassing ervan in organisaties. Ook geven we een voorbeeld dat het spanningsveld illustreert dat ontstaat als het HRD-concept in de organisatiepraktijk onvoldoende rekening houdt met de organisatie als interferentiezone. De HRD-concepten die we eruit lichten zijn:

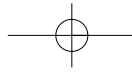
- competentie management of competentieontwikkeling;
- kennisproductiviteit;
- Human Performance Improvement / Human Performance Technology.

## 6. Competentiemanagement of competentieontwikkeling

### **BASISGEDACHTE ACHTER COMPETENTIEMANAGEMENT EN -ONTWIKKELING**

Competentiemanagement streeft ernaar een brug te slaan tussen het realiseren van de kerncompetenties van de organisatie en het ontwikkelen van persoonlijke competenties van medewerkers. De kerncompetenties van de organisatie zijn te omschrijven als 'dat waar de organisatie goed in is', ofwel datgene waarmee de organisatie concurreert met anderen. De competenties van medewerkers worden gezien als belangrijke hulpbronnen om deze kerncompetenties te realiseren. Op individueel niveau zijn competenties van medewerkers te omschrijven als 'de kennis, vaardigheden en bekwaamheden van medewerkers die kenmerkend zijn voor het handelen' (Bergenhengouwen, Mooijman en Tillema, 1998). De strategische benadering van competentie management betekent dat competentieontwikkeling van medewerkers bij moet dragen aan het realiseren van de kerncom-





petenties van de organisatie. Te ontwikkelen competenties zijn een afgeleide van de kerncompetenties van de onderneming.

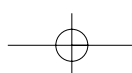
Kessels (2001) stelt dat het bij competenties vooral om persoonlijke bekwaamheden gaat, die niet los te maken zijn van de persoon die erover beschikt. Mensen ontwikkelen volgens hem vooral bekwaamheden als ze er een sterke persoonlijke belangstelling voor hebben. Daarom zou volgens hem competentieontwikkeling vooral moeten betekenen: het opsporen, koesteren en verder ontplooiën van persoonlijke en individuele bekwaamheden van mensen. In deze benadering van *competentieontwikkeling* vormen de persoonlijke competenties van medewerkers het uitgangspunt voor verdere ontwikkeling.

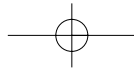
## TOEPASSING IN DE PRAKTIJK

Ons zijn vele voorbeelden bekend van organisaties die competentie management hebben ingevoerd door de volgende aanpak: op basis van de strategie van de organisatie worden competentieprofielen vastgesteld per functie. Dit zijn veelal lange lijsten van uiteenlopende competenties: van makkelijk leerbare vaardigheden tot moeilijk veranderbare persoonskenmerken. De competenties worden zoveel mogelijk beschreven in meetbaar en observeerbaar gedrag. Na vaststelling van het gewenste beheersingsniveau worden medewerkers beoordeeld op de mate waarin zij de competenties beheersen, en worden de resultaten daarvan gekoppeld aan beloning. Vervolgens worden afspraken gemaakt over verdere (noodzakelijke) ontwikkeling in een Persoonlijk Ontwikkelplan (POP). Daarbij wordt vaak weinig onderscheid gemaakt tussen veranderbare en vrij onveranderbare competenties (Thijssen, 1998).

Twee aandachtspunten zijn in deze relevant. Ten eerste: persoonlijke competenties verschillen in de mate waarin zij veranderbaar zijn (bijvoorbeeld door opleiding) en de mate waarin ze van invloed zijn op iemands gedrag. Juist de competenties die het meest bepalend zijn voor gedrag – zoals zelfconcept, motieven, gedrevenheid – zijn het moeilijkst te veranderen of te leren. De (onterechte) veronderstelling is dat door opleiding en ontwikkeling elke medewerker uiteindelijk aan het gestelde competentieprofiel kan voldoen, de maakbaarheidsgedachte. Ten tweede vragen we ons af of er in deze praktijk ook aandacht is geweest voor wat de medewerker zelf had willen realiseren en waar hij zich in had willen ontwikkelen. Juist vanuit de opleidingskundige literatuur is bekend dat de eigen motivatie van de lerende de essentiële voorwaarde is voor zinvolle en effectieve leeractiviteiten (Knowles, Holton en Swanson, 1998).

Kortom: in de praktijk van organisaties zien we vaak een eenzijdige en instrumentele toepassing van het concept competentie management/-ontwikkeling. De maakbaarheidsgedachte lijkt dominant te zijn: de medewerker volgt de organisatie doelstellingen en is zelf geen belangrijke speler in het bepalen van de koers van de onderneming. Bij strategieontwikkeling is vaak relatief weinig aandacht voor de aanwezige competenties van medewerkers. Vragen met betrekking tot zingeving en ontwikkelingswensen van medewerkers blijven veelal achterwege.





## VOORBEELD VAN EEN SPANNINGSVELD

Een concreet voorbeeld dat we eruit willen lichten, is het gegeven dat mensen in de nabije toekomst weer tot op hogere leeftijd zullen blijven doorwerken, minimaal tot hun 65<sup>e</sup>. Vooral op maatschappelijk beleidsniveau wordt hier momenteel veel aandacht aan besteed. Organisaties noemen als belangrijkste zorgpunt het kwalitatief goed en gemotiveerd blijven werken van ouderen.

Kijken we nu naar de hiervoor beschreven praktische toepassing van competentie-management in organisaties, dan leidt de aanpak juist voor de doelgroep van 'oudere' medewerkers (45+) vaak tot demotivatie en slechter functioneren. Gedurende hun hele loopbaan hebben mensen een bepaalde beroepshouding, -opvattingen, waarden en zelfvertrouwen in hun werk ontwikkeld, door een langdurig socialisatieproces in de werkomgeving. Dit valt onder de categorie 'moeilijk veranderbare maar belangrijke persoonlijke competenties'. Als er ineens andere (vaak moeilijk veranderbare) competenties gevraagd gaan worden door de organisatie, is het de vraag of de medewerker na al die tijd nog in staat en bereid is zich dit eigen te maken. Legt de organisatie daar wel de nadruk op, dan kan dit een zeer demotiverend effect hebben. Mensen gaan twijfelen of ze het in het verleden allemaal verkeerd gedaan hebben. Het psychologisch contract komt dan ook sterk onder druk te staan. Scholing wordt geopperd als middel om ouderen weer up-to-date aan het werk te krijgen. Maar juist voor de doelgroep van 45-plussers zijn de condities vaak ongunstig om opleidingsactiviteiten effectief te laten zijn (Van Roekel, 2001). Bijvoorbeeld: doordat de organisatie onvoldoende positieve support biedt aan de oudere lerende, de opleidingsactiviteiten onvoldoende aansluiten bij diens referentiekader, en men zich in de rol van 'leerling' ineens onzeker voelt (vooral als men lange tijd geen opleidingen meer gevolgd heeft). Kortom: door de instrumentele toepassing van een concept als competentie-management worden de motivatie en competentie van oudere medewerkers juist ondermijnd.

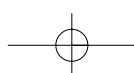
## 7. Kennisproductiviteit

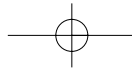
### BASISGEDACHTEN ACHTER KENNISPRODUCTIVITEIT

Met de opkomst van de kenniseconomie wordt kennis steeds meer gezien als een van de belangrijkste 'productiemiddelen' voor organisaties om te overleven. Organisaties die niet investeren in behoud, ontwikkeling en vernieuwing van hun kennis, zullen langzaam (of snel) ten onder gaan (Drucker, 1993). Ze kunnen zich namelijk niet meer snel aanpassen aan de steeds veranderende omgeving, als ze gebruik blijven maken van verouderende kennis.

In hoofdlijnen zien we twee benaderingen als het gaat om kennisproductiviteit:

- de benadering waarin kennis van medewerkers wordt gecodificeerd en medewerkeronafhankelijk wordt gemaakt. Door opslag van kennis in databanken en zoeksystemen wordt deze beschikbaar gesteld aan iedereen binnen de organisatie. Onafhankelijk van onderlinge relaties wordt kennisdeling mogelijk.





Cruciaal is de bereidheid van kenniswerkers om hun kennis af te staan aan een anoniem systeem en de bereidheid het systeem te blijven voeden met nieuwe kennis.

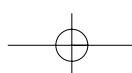
- de benadering waarin kennis vooral gezien wordt als resultaat van een – gezamenlijk – proces van kennisuitwisseling tussen mensen, uitmondend in creatie van nieuwe kennis en inzichten. ICT-toepassingen maken inzichtelijk wie welke informatie heeft en creëren op deze wijze een marktplaats waar kennisdeling gefaciliteerd kan worden. Kennisdeling blijft afhankelijk van de relatie tussen de kenniswerkers. Cruciaal is de bereidheid van kenniswerkers om onderling kennis te delen.

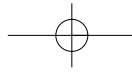
Verschillende auteurs geven aan dat het sociale proces van kennisuitwisseling en kenniscreatie de belangrijkste pijler is van kennisproductiviteit in organisaties. (Nonaka, 1991; Gergen, 1999; Kessels, 2001). Nonaka (1991) benadrukt het belang van het opsporen van impliciete kennis (*tacit knowledge*), die vaak onzichtbaar aanwezig is in hoofden van mensen. Door overleg en discussie tussen medewerkers kan deze impliciete kennis naar boven komen, expliciet gemaakt worden en samengevoegd worden tot nieuwe inzichten. Kenniscreatie is in die zin vooral een sociale activiteit. Kessels (2001) geeft aan dat het proces zelf de essentie van kennisproductiviteit is; kennis die opgeslagen is in systemen, vormt enkel de output ervan, maar zegt niets over hoe men tot de kennis gekomen is. Hij ziet kennis als persoonlijke bekwaamheid: een subjectieve vaardigheid die niet los te maken is van het individu dat erover beschikt. Bovendien betoogt hij dat mensen pas echt in staat zijn tot diepgaande kennisproductiviteit als het betrekking heeft op een thema dat hen boeit, omdat ze dan vanuit eigen drijfveren op zoek gaan naar nieuwe inzichten. Het systematisch opslaan van bestaande kennis in systemen en het gebruik van informatietechnologie leveren maar een beperkte bijdrage aan het proces van kennisdeling. Kennis en betekenis ontstaan en worden onderhouden in interactieprocessen tussen mensen (Wierdsma, 1999; Gergen, 2002).

## TOEPASSING IN DE PRAKTIJK

Opmerkelijk is dat veel organisaties vooral investeren in ICT-systemen, als het gaat om 'kennismanagement'. De gedachte lijkt te zijn dat met het vastleggen van de aanwezige *expliciete* kennis in de organisatie, de kennis*productiviteit* binnen de organisatie eveneens zal toenemen.

Ook zien we dat in veel organisaties 'kennismanagers' zijn aangesteld, die een expliciete verantwoordelijkheid hebben in de totstandkoming van kennisontwikkeling in de organisatie. Dit brengt naar onze mening het risico met zich mee dat kennisontwikkeling in de organisatie daardoor minder ervaren zal worden als een verantwoordelijkheid van alle betrokkenen, die ieders actieve inzet en eigen initiatief vraagt. In beperktere mate zijn ons overigens ook organisaties bekend die juist investeren in het creëren van verschillende mogelijkheden om kennisuitwisseling tussen medewerkers in interactieprocessen te stimuleren.





## VOORBEELD VAN EEN SPANNINGSVELD

Binnen 'kenniswerk'-organisaties ontstaat een voorsprong ten opzichte van de concurrentie door het vermogen van medewerkers om nieuwe oplossingen te kunnen vinden voor nieuwe problemen van klanten. Het vastleggen van kennis in systemen betekent het vastleggen van 'oude oplossingen voor oude problemen', immers: het zijn oplossingen voor problemen die zich minimaal al een keer hebben voorgedaan. Als bron van generatieve kennis (kennis die je inspireert bij het bedenken van nieuwe oplossingen) kan dit zeker bruikbaar zijn. Maar als de suggestie bij medewerkers gewekt wordt dat de kennis uit het systeem slechts gevonden hoeft te worden om het vervolgens één-op-één toe te passen in nieuwe contexten, dan zal dit in de loop der tijd juist de concurrentiepositie van de organisatie ondermijnen. Klanten krijgen dan 'oude' oplossingen aangeboden die niet toegesneden zijn op hun unieke context en problematiek. Belangrijker dan het kunnen raadplegen van bestaande kennis in systemen, is het ontwikkelen van relaties met andere mensen met wie je kennis kunt uitwisselen tijdens de zoektocht naar nieuwe oplossingen.

Echter, het daadwerkelijk investeren in sociale processen en relaties waardoor nieuwe kennis gegenereerd kan worden, is een weg die een lange adem vergt. Een samenwerkingscultuur waarin kennisdeling normaal is, kan niet projectmatig worden 'gemaakt'. De kwaliteit van samenwerking groeit in een proces dat onbepaald en broos van karakter is.

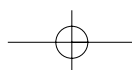
## 8. Human Performance Improvement en Human Performance Technology

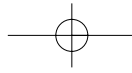
### BASISGEDACHTE ACHTER HPI EN HPT

De termen HPI (Human Performance Improvement) en HPT (Human Performance Technology) worden nogal eens door elkaar gebruikt. Feitelijk is HPI het doel: de performance van medewerkers verbeteren door te zorgen voor optimale condities waaronder het werk uitgevoerd wordt.

HPT is daartoe het middel: een technologie die erop gericht is de performance systematisch te analyseren en daarna interventies te definiëren die nodig zijn om bepaalde resultaten te bereiken (Stolovitch en Keeps, 1999). Onder performance wordt verstaan: het meest efficiënte geheel van gedragingen die tot het resultaat leiden. HPT beroept zich op haar wetenschappelijke en systematische aanpak: onderzoek en analyse geven aan hoe de werksituatie 'geëngineerd' moet worden, zodat de medewerker de beste performance kan leveren. Elementen van het ontwerp van de werksituatie zijn dan zaken als benodigde kennis en vaardigheden, informatie, hulpmiddelen, beloning, feedback en motivatie.

De grondleggers van HPI/HPT zijn er duidelijk in: het realiseren van de ondernemingsdoelen vormt te allen tijde het uitgangspunt van het concept (Stolovitch en Keeps, 1999, Robinson en Robinson, 1998). Motivatie, drijfveren en verwach-





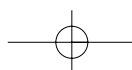
tingen van medewerkers worden daarbij wel als belangrijke factoren of hulpbronnen gezien die van invloed zijn op de performance.

## TOEPASSING IN DE PRAKTIJK

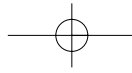
Een performancegerichte kijk op de ontwikkeling van medewerkers wint de laatste jaren steeds meer aan terrein. Onze indruk is dat HPI en HPT er goed in geslaagd zijn aansluiting te vinden bij de taal en de rationaliteit van managers. De geboden oplossingen komen voort uit een systematisch en lineair analyseproces ('We doen A en dat leidt tot B'), ze zijn concreet en outputgericht, ze appelleren aan de voorspelbaarheid en maakbaarheid van de organisatie en de mensen daarin. De terminologie binnen HPI/HPT komt overeen met het taalgebruik van managers, zoals: performance, output, efficiency, technologie. Omdat veel wetenschappelijk onderzoek aan HPI/HPT ten grondslag ligt, maakt de aanpak een gedegen indruk. Als valkuil van veel HPI/HPT-toepassingen in organisaties zien wij echter dat de instrumentele benadering sterk geaccentueerd wordt. Deze benadering gaat ervan uit dat als je in de werksituatie de factoren A, B en C aanbrengt, dit vanzelf tot gevolg heeft dat de medewerker 'het meest efficiënte gedrag gaat vertonen om een bepaald resultaat te bereiken' (zie definitie van *performance*, Stolovitch, 2001).

## VOORBEELD VAN EEN SPANNINGSVELD

In het begin van dit artikel gaven we aan dat organisaties steeds vaker op zoek zijn naar 'nieuwe medewerkers': zelfstandige individuen die zelf creatieve oplossingen voor problemen kunnen bedenken en initiatieven in hun werk durven te nemen, bijvoorbeeld in de samenwerking met klanten of in *partnershiprelaties*. We noemden in dit verband de term *actorschap*: het vermogen van medewerkers om zichzelf te zien als een beïnvloeder van de omstandigheden en om binnen een gegeven bandbreedte nieuwe mogelijkheden te creëren en beslissingen te nemen. *Partnershiprelaties* extern vragen een klimaat van interne *partnershiprelaties* (Wierdsma en Swieringa, 2003). *Partnership* vooronderstelt de bereidheid om op basis van argumenten van mening te veranderen. In organisaties zullen managers en medewerkers steeds meer keuzes moeten maken op basis van een afweging van verschillende opvattingen en waarden: communicatief handelen. Zoals we HPI/HPT vaak toegepast zien in organisaties, ontstaat een contradictie tussen de aansturing van medewerkers in de eigen organisatie en het gedrag dat 'buiten' van medewerkers verwacht wordt. Instrumenteel toegepast leidt het HPI/HPT-concept tot aansturing van medewerkers op basis van eenvoudige stimulus-responsprincipes of beloon-/strafmechanismen. Ons inziens is dit een ontkenning van de medewerker als zelfstandige en gelijkwaardige actor, die keuzes maakt en handelt op basis van zijn eigen motieven, interpretaties en waarden. Het voorbeeldgedrag dat de organisatie dan door de wijze van aansturing laat zien, sluit daarmee niet aan bij het zelfstandige *actorschap* dat door externe partners en klanten van medewerkers verwacht wordt.







## 9. Samenvatting en conclusie

In het begin van dit artikel gaven we aan dat als gevolg van veranderingen in de context van organisaties, er een verschuiving noodzakelijk is van een positionele wijze van organiseren naar een transactionele wijze van organiseren. Positioneel organiseren met een vertrouwen op de consensusgedachte leidt er naar onze mening toe dat, door het inzetten van hun 'hindermacht', medewerkers zich niet gebonden achten aan de door de hiërarchie afgedwongen 'consensus'. De kernproblematiek van bureaucratieën is dan ook dat medewerkers en managers niet zeggen wat ze denken en niet doen wat ze zeggen.

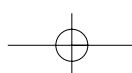
Transactioneel organiseren, op basis van in dialoog ontstane Tijdelijke Werkbare Overeenstemmingen, realiseert juist commitment in de uitvoering ten aanzien van genomen beslissingen. Wel veronderstelt het de bereidheid om onderlinge verschillen in belangen en posities in *functie* van gedragscoördinatie op te lossen. Geaccepteerd wordt daarmee dat een organisatie een interferentiezone is waar verschillende rationaliteiten elkaar ontmoeten: de systeem- en de leefwereld en de maakbaarheid en de broosheid.

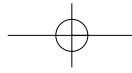
We signaleerden de paradox die zich nu ontwikkelt: vooral in de (professionele) dienstverlening is de strategische zelfhandhaving van organisaties (dus ook aandeelhouderswaarde) steeds afhankelijker geworden van de betrokkenheid en inzet van medewerkers. Het strategisch succes wordt in belangrijke mate bepaald door een zorgvuldige implementatie en wordt dus meer en meer afhankelijk van het actorschap van medewerkers. Actorschap gezien als het vermogen om – binnen bandbreedtes – zelfstandig te functioneren.

Vanuit deze invalshoek gaven we aan dat een en ander consequenties zal hebben voor het psychologisch contract tussen medewerkers en organisaties. Het concreet invulling geven aan een nieuw en gebalanceerd psychologisch contract is bij uitstek een thema waarmee het HRM-/HRD-domein zich bezighoudt. Aan de hand van verschillende hedendaagse HRD-concepten hebben we gezien dat deze concepten op zich de mogelijkheid in zich hebben om aan te sluiten bij de organisatie als interferentiezone, waarin de logica's van de systeem- en leefwereld elkaar ontmoeten.

Maar ook hebben we gesignaleerd dat er in de praktische toepassing van deze concepten een risico schuilt dat het HRM-/HRD-veld zich – vanuit de strategische positionering – te veel aansluit bij de dominante taal van het management en zich te weinig bewust lijkt te zijn van de zich ontwikkelende paradox. Concepten die zowel vanuit het perspectief van de systeem- als de leefwereldlogica gevuld kunnen worden, lijken vooralsnog een systeemwereld-inkleuring te krijgen. Het risico is dat men impliciet de enkelvoudige doelstelling van een organisatie als 'geldmaakmachine' onderschrijft. Dat is potentieel risicovol, omdat het miskennen van de organisatie als interferentiezone een miskennis is van het niet weg te organiseren spanningsveld tussen maakbaarheid en broosheid in processen van handelingscoördinatie.

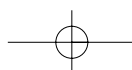
Wij zijn dan ook van mening dat de HRM-/HRD-bijdrage echt strategisch wordt als professionals in dit veld, met het management samen, de beschreven para-

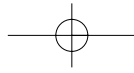




doxale situatie tegemoet treden. Juist vanwege 'aandeelhouderswaarde' is de acceptatie van de stakeholdersbenadering met een palet aan (soms tegenstrijdige) waarden van belang. We zien een belangrijke rol weggelegd voor HRM-/HRD-professionals om in de dialoog met verschillende stakeholders te balanceren tussen de wens naar voorspelbare resultaten uit de systeemwereld, met een dominantie van de maakbaarheidsgedachte, en de broosheid van relaties en processen die kenmerkend is voor de leefwereld. Het is van strategisch belang dat er in organisaties een balans komt tussen de legitimiteit van zowel maakbaarheid als broosheid. Verzet tegen de maakbaarheid is ook ongewenst, omdat de maakbaarheidswens de mens aan de kant van de oorzaak zet. De mens die gelooft in maakbaarheid zet zich in en tracht een verschil te maken. Actoren die zich ieder vanuit de maakbaarheidsgedachte intensief inzetten, creëren echter onvermijdelijk een proces van in elkaar grijpend gedrag. Dit proces is fundamenteel onbepaald en broos van karakter. Kern is dat bestaande verschillen in belangen en uitgangspunten in de organisatie als interferentiezone worden (h)erkend en in functie van het gezamenlijk handelen worden opgelost. We hebben aangegeven dat dit kan via dominantiestrategieën die meestal resulteren in uitvoeringsprocessen met weinig commitment (positioneel organiseren) of door wederzijds overleg waarbij gestreefd wordt naar Tijdelijke Werkbare Overeenstemmingen (transactioneel organiseren).

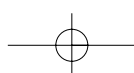
Veel organisaties worden voor het succes van hun strategische doelstellingen steeds meer afhankelijk van een excellente uitvoering. HRD-/HRM-concepten, -interventies en -instrumenten die bijdragen aan een evenwichtig psychologisch contract tussen organisatie en medewerker, kunnen vanuit dit perspectief gezien echt een strategische, toegevoegde waarde hebben. Dit vergt het aangaan van een dialoog en betekent de acceptatie van een onbepaald proces tussen meerdere actoren, waarin ieders inbreng gelijkwaardig is, en waarvan de uitkomst vooraf niet al vaststaat. Verschil wordt hanteerbaar gemaakt vanuit het besef dat we elkaar nodig hebben om samen succesvol te zijn in de ogen van klant, shareholder, medewerker en andere belanghebbenden. De verschillen worden hanteerbaar in functie van het handelen. Naarmate partijen elkaar meer respecteren als gelijkwaardige partners – met weliswaar verschillende rollen en verantwoordelijkheden – kan men komen tot een op handelen gerichte dialoog, waarin de medewerker een actor is die niet 'maakbaar' is, maar die 'in staat is tot iets nieuws'. In het aannemelijk maken dat investeren in een cultuur van klant- en resultaatgerichtheid, vanuit een transactioneel organiseerperspectief, een investering is die op de lange termijn veel vruchten kan afwerpen, zouden HRM- en HRD-professionals zeker een belangrijke bijdrage kunnen leveren. Dit vergt een meer gebalanceerd psychologisch contract tussen de organisatie en de individuele medewerker. De bijdrage van HRM/HRD ligt in het wederzijds realiseren van commitment van de organisatie aan de medewerkersbelangen en commitment van de medewerker aan het uitgangspunt dat externe stakeholders (onder andere de klant en de shareholder) in de organisatie gediend moeten worden om de levensvatbaarheid van de organisatie waar te maken.

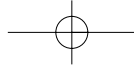




## Literatuur

- Anderson, N., Schalk, R. (1998), 'The psychological contract in retrospect en prospect'. – In: *Journal of Organizational Behavior*, jrg. 19, 637-647
- Arendt, H. (1994), *Vita Activa*. – Amsterdam: Boom
- Arendt, H. (1999), *Politiek in donkere tijden*. – Amsterdam: Boom
- Barlett en Goshal, (1997), *The individualized Corporation*. – New York: Harper Business
- Beer, S. (1979), *The heart of enterprise*. – Chichester: Wiley
- Bekman, A. (1998), *De organisatie als gemeenschap, principes van organiseren*. – Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M., Tillema, H.H.(1998), *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. – Deventer: Kluwer
- Bertels, K. (2001), 'Het menselijk potentieel sturen: een historisch en filosofisch perspectief'. – In: B. van Gent en H. van der Zee, *Handboek Human Resource Development*. – Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie, p. 103-119
- Bruel, M, Colsen, C. (1998), *De geluksfabriek. Over binden en boeien van mensen in organisaties*. – Schiedam: Scriptum Books
- Dewulf, L., Kwakman, F., Overduin, B. (2001), 'Trying to raise the probabilities of success. Een interview met Harold Stolovitch'. – In: *Opleiding & Ontwikkeling*, jrg. 14, nr. 9, 19-24
- Drucker, P.F. (1993), *Post capitalist society*. – New York: Harper Collins
- Nonaka, I. (1991), 'The knowledge creating company'. – In: *Harvard Business Review*, nov.-dec., p. 96-101
- Habermas, J. (1989), *De nieuwe onoverzichtelijkheid*.- Amsterdam: Boom
- Hall, D.T., Moss, J.E. (1998), 'The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt'.- In: *Organizational Dynamics*, jrg 6, nr. 3, 22-37
- Kaulingfreks, R. (2001), 'Managen of Luisteren?'. – In: B. van Gent en H. van der Zee, *Handboek Human Resource Development*. – Den Haag: Elsevier Bedrijfsinformatie, p. 195-210
- Kegan, R. (1994), *In Over Our Heads*. – Londen: Harvard University Press
- Kessels, J.W.M. (2001), *Verleiden tot Kennisproductiviteit*. – Enschede: Universiteit Twente
- Kunneman, H. (1985), *Habermas' theorie over het communicatieve handelen*. – Amsterdam: Boom
- Kunneman, H. (1996), *Van theemutscultuur naar walkman-ego*. – Amsterdam: Boom
- Knowles, M.S., Holton, E.F., Swanson, R.A. (1998), *The Adult Learner*. – Houston: Gulf Publishing Company
- Robinson, S.L., Kraatz, M.S., Rousseau, D.M. (1994), 'Changing Obligations and the psychological contract: a longitudinal study'. – In: *Academy of Management Journal*, jrg 37, nr. 1, 137-152
- Robinson, D., Robinson, J. (1998), *Moving from Training to performance*. – San Francisco: Berrett – Koehler
- Roekel, I. Van (2001), 'Oudere medewerkers inzetbaar houden in veranderende





- organisaties, beleid versus praktijk'. – In: *M&O Tijdschrift voor management en organisatie*, jrg 55, nr. 1, 24-43
- Senge, P.M. (1990), *The Fifth Discipline: the art and practice of the learning organization*. – New York: Double Day
- Schein, E.H. (1978), *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. – Massachusetts: Addison- Wesley Publishing Company
- Stolovitch, H.D., Keeps, E.J. (1999), *Handbook of Human Performance Technology: improving individual and organizational performance worldwide*. – San Francisco: Jossey- Bass
- Thijssen, J.G.L. (1998), 'Hindernissen voor competentie management'. – In: *Opleiding en ontwikkeling*, jrg. 11, nr. 10, 17-23
- Twist, M. van (1994), *Verbale vernieuwing*. – Den Haag: VUGA
- Wierdsma, A.F.M. (1999), *Co-creatie van Verandering*. – Delft: Eburon
- Wierdsma, A.F.M. (2001), *Leidinggeven aan co-creërend veranderen, balanceren tussen broosheid en maakbaarheid*. – Breukelen: Nyenrode University Press
- Wierdsma, A., Swieringa, J. (2003), *Lerend organiseren. Als meer van hetzelfde niet helpt*. – Groningen: Stenfert Kroese

