



# Human Resource Maatwerk

**Dr. Leni Beukema**

**share your talent. move the world.**

## **Human Resource Maatwerk**

Over de noodzaak van  
ontwikkeling en innovatie

## Colofon

Titel	Human Resource Maatwerk <i>Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie</i>
Auteurs	dr. Leni Beukema
Eindredactie	J. van der Werff
Uitgever	Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen september 2013
Reeks	Redes Kenniscentrum Arbeid, nr. 9
Lay-out	Van Kelckhoven BNO, Groningen
ISBN / EAN	978-90-79371-11-2
Drukkerij	Grafische Industrie De Marne
Druk	1 <sup>e</sup> druk, 500 exemplaren



Kenniscentrum Arbeid  
Postbus 30030  
9704 AA Groningen  
Nederland

kca@hanze.org  
www.hanze.nl

© 2013 Hanzehogeschool Groningen, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).  
*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.*

# Human Resource Maatwerk

## Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie

Rede  
in verkorte vorm uitgesproken  
door Leni Beukema  
bij de aanvaarding van het ambt van  
lector Duurzaam HRM  
aan de Hanzehogeschool Groningen

September 2013

Kenniscentrum Arbeid  
Hanzehogeschool Groningen

## Inhoudsopgave

<b>Vooraf</b>	7
<b>1 Een samenleving in transitie</b>	12
<b>2 Differentiatie en groeiende zelfstandigheid in de arbeid</b>	16
<b>3 Nieuwe sociale risico's</b>	26
<b>4 Hoofdvragen voor HRM</b>	30
<b>5 Onderzoek, ontwikkeling en innovatie</b>	38
<b>Literatuur</b>	48
<b>Noot</b>	52

### Petra

Petra leerde ik zo'n zes jaar geleden kennen. Zij was al een aantal jaren werkzaam als maatschappelijk werker in Rotterdam-Delfshaven en begon daar enigszins onrustig te worden. Ze had behoefte aan een uitdaging, ze wilde eigenschappen ontwikkelen die tot dan toe onbenut waren gebleven. Ze had, kortom, behoefte aan groei. Extern stond het vak van maatschappelijk werker enorm onder druk. De stad Rotterdam had aangegeven dat het huidige welzijnswerk eigenlijk maar wat aanmodderde en vernieuwing van het werk was aan de orde.

De organisatie waar Petra werkte, was met professionele vernieuwing gestart middels Goud Delven, een project waarin een hulpverlener handelingsonderzoek doet met de cliënt in diens eigen situatie<sup>1</sup>. Btissime, leidinggevende van Petra, stelde voor dat Petra met dit soort onderzoek aan de slag kon en ging pionieren met Goud Delven. Daar startte onze samenwerking.

Petra begon te lezen en leerde nieuwe begrippen kennen. Haar vakmanschap kon zich verdiepen en ze kreeg de smaak te pakken. Haar onderzoek met drie cliënten leverde een helder verhaal op over de verhouding tussen de cliënt en diens professionele en informele netwerken (Ponsen, 2012). Niet alleen het onderzoeksresultaat bleek relevant, Petra nam ook een andere positie in in het team en in de organisatie door te vertellen waar ze mee bezig was, transcripten in interviews in te brengen, met collega's samen te zoeken naar de vernieuwde professionaliteit, et cetera. Uiteindelijk nam ze de rol van opleider op zich en ging collega's helpen bij hun onderzoek.

De gemeente Rotterdam-Delfshaven heeft inmiddels het maatschappelijk werk opgeheven. Per 1 juli 2013 is het arbeidscontract beëindigd en Petra belandt in de ww. Het afbouwen van de contacten met collega's en cliënten valt zwaar, maar voor haar eigen toekomst ziet Petra voldoende mogelijkheden. Een gemeente kan het maatschappelijk werk wel opheffen, maar individuele steun voor mensen in problemen blijft noodzakelijk. Dus naast een klein baantje in haar woonplaats, is Petra nu bezig om haar eigen bedrijf op te bouwen en creatieve manieren te vinden om het maatschappelijk werk verder te blijven ontwikkelen. In haar woorden: 'In mijn werk bewoog mijn beleving en reflectie wel. Zonder werk zou ik lang zoveel niet gevoed worden en dan zou ik ook minder hebben geleerd. De maatschappelijke ontwikkelingen (commercialisering van welzijn en zorg) en mijn conclusies uit de praktijk van mijn werk, boden uiteindelijk een kader waarbinnen ik een concreet doel kon formuleren. Ik was er klaar voor.'

### Ferry

Ferry werkt in de groenvoorziening bij het bedrijf Boogaart in Almere. Al sinds zijn dertiende jaar koestert hij de wens om hovenier te worden, met het

bijbehorende diploma. Op school liep hij vast, omdat hij extra begeleiding nodig had die niet voorhanden was. De school raadde hem aan om een traject te volgen waarin leren en werken gecombineerd wordt: de BBL-leerweg. Daarvoor had Ferry een bedrijf nodig dat hem een dergelijke leer-/werkplaats aan kon bieden. Het werd een lange zoektocht. Intakegesprekken en wachtlijsten brachten hem bij Pantar, het Sociaal Werkvoorzieningsbedrijf in Amsterdam. Daar is hij in de afdeling groenvoorziening aan het werk gegaan en daar heeft hij een deelcertificaat behaald.

De bedrijven Boogaart en Pantar zijn in 2005 een samenwerking aangegaan om mensen uit de Sociale Werkvoorziening (sw) in het reguliere bedrijfsleven te laten instromen. Voor het bedrijf Boogaart bood deze samenwerking de mogelijkheid om naast gespecialiseerd hovenierswerk ook grootschalig werk in de lokale groenvoorziening aan te bieden. Voor Ferry bood deze samenwerking de nodige kansen: werken bij Boogaart opende mogelijkheden om zijn opleiding verder voort te zetten. Bovendien vindt hij het belangrijk dat hij bij Boogaart professioneel aan het werk is en dat hij ergens bij hoort. Bij Pantar was hij anoniem, daar ging hij nauwelijks met collega's om, bij Boogaart is dat anders. Ook om een andere reden was hij blij uit de sw te kunnen stappen: 'Als je in de tram in je werkkloffe van Pantar staat, voel je dat mensen naar je wijzen. Het is een stempel dat er iets mis met je is. Met een jasje van Boogaart heb je dat niet.' Voor Ferry was dat één van de redenen om de zekerheid van het sw-bedrijf te verruilen voor het vakmanschap dat bij Boogaart meer centraal staat. Inmiddels heeft hij bijna alle deelcertificaten gehaald die nodig zijn om een diploma te behalen en is hij gewaardeerd medewerker bij Boogaart.

## Lotte

Lotte is een jonge vrouw van 22 jaar die inmiddels zes jaar als zzp'er actief is. 'Als kind wilde ik al een dynamisch leven leiden. Ik kon me er toen – en dat is nog steeds zo – niets bij voorstellen dat mensen al 22 jaar dezelfde baan hebben, dat ze elke dag naar dezelfde plek gaan, waar dezelfde mensen zijn en dan zeggen: ik hoef nog maar negen jaar te werken. Sommige mensen vinden daarin hun geluk, maar het is niets voor mij.' Op haar vijftiende jaar is ze de MBO-opleiding op de popacademie gestart, een opleiding die niet alleen gericht is op het maken van muziek maar die studenten ook voorbereidt op het ondernemerschap. Voor Lotte was dit aanleiding om zich aan te melden bij de cursus Talent.nu van de gemeente Utrecht, waarin de fijne kneepjes van het ondernemerschap centraal stonden. De projecten voor school deed Lotte als zzp'er: ze werd zangdocente, ze deed verschillende projecten op scholen en ze werkte met een groep gehandicapte kinderen. 'Het was wel raar om op je zeventiende een project van duizenden euro's binnen te halen en op De Brede School (een project voor gratis naschools creatief onderwijs op school) docenten mee te nemen in het verbeteren van hun muziekonderwijs. Maar als ik iets met hart en ziel doe, dan kan ik me goed presenteren en loopt het ook wel.' Na haar afstuderen is ze

als zzp'er blijven werken. Ze verbond zich aan losse projecten en werkte twee dagen per week als zangdocente op een muziekschool. In 2011 begon ze aan de opleiding SPH op de Hogeschool Utrecht. Die opleiding bracht niet wat ze ervan had gedacht, dus sloot ze die af na het behalen van haar propedeuse zodat ze wel de optie kreeg om een HBO- of universitaire studie te gaan doen. In de loop van de volgende twee jaar nam haar enthousiasme voor het werken in de muziek af. Haar leven werd bovendien sterk gekleurd door het overlijden van haar vader en enkele andere mensen in haar omgeving. Dat maakte dat ze – meer nog dan voorheen – alleen dingen wilde doen die ze zinvol vindt: 'Mijn vader was van het ene op het andere moment weg en dat maakt dat ik denk: het moet wel nú gebeuren, voor je het weet, ben je er niet meer.'

Vanuit die gedachte stopte ze even met werken en besloot ze twee maanden door Frankrijk te trekken. Daar ging ze aan de slag met yoga én werd ze verliefd op een Fransman. Ze volgde yogalessen, verhuisde naar Parijs, gaf daar nog wat zanglessen en deed een opleiding tot yogadocent in India. Inmiddels wil ze graag een opleiding in Frankrijk starten, omdat ze daardoor meer keuzemogelijkheden in haar werk creëert, wat een zekere rust en meer bestaanszekerheid met zich meebrengt. Om de opleiding te kunnen starten moet ze nog een extra stap maken in haar beheersing van de Franse taal. Ze verhuist terug naar Nederland. Daar gaat ze als tijdelijke kracht aan de slag in de horeca. Ondertussen geeft ze vanuit haar bedrijf yogalessen en volgt ze een opleiding Frans. 'Het zou zo maar kunnen dat die yogapraktijk groter wordt. Dat zou ik graag willen, omdat mijn hart daar ligt. De horeca vind ik ook leuk om te doen, maar dat doe ik vooral om geld te verdienen.'

Al met al is werk voor Lotte een afgeleide van de manier waarop ze haar leven wil leiden. 'Het gaat mij erom dat ik iets doe wat ik zinvol vind en wat ik met andere mensen kan delen. Dus of ik nu met muziek bezig ben, yogalessen geef of nog iets anders: het moet wel bij mij passen. Geld is voor mij niet de belangrijkste motivatie. Als je bezig bent zoals ik, dan moet je niet ten koste van alles steenrijk willen worden, dat is de consequentie. En ik weet zeker: als je iets doet waar je helemaal achter kunt staan, dan komt het goed. Dat is al wel gebleken.'

## De tijd waarin we leven

Deze verhalen over werkende mensen maken een aantal zaken duidelijk. Allereerst is dat het gegeven dat mensen zelf de managers van hun eigen resources zijn; zij hebben bepaalde capaciteiten in huis, maken hun eigen keuzes en geven werk en de ontwikkeling daarin een bepaalde plek in het leven. Dat impliceert dat mensen hun keuzes niet alleen baseren op hun kennis en kunde, maar ook op de onderliggende dynamiek in hun persoonlijke ontwikkeling. Daarbij spelen zaken als fysieke en emotionele gezondheid, persoonlijkheid, drijfveren en waarden een belangrijke rol. Kortom, mensen brengen in hun werk zichzelf als persoon mee. Uiteraard acteren mensen in een context waarbinnen sommige



keuzes makkelijker te maken zijn dan andere (en die sommige keuzes ook onmogelijk maakt), maar zij gaan zelf actief met die context om en zoeken hun weg daarin. In die zin hebben zij zelf het stuur in handen. En dat is maar goed ook.

Als mensen werken, dan verbinden zij zich in hun handelen aan (in de terminologie van Gastelaars, 2006) de kerntaak van de organisatie, omdat ze met hun werk die kerntaak direct of indirect helpen te realiseren. Deze verbinding vindt plaats ongeacht het dienstverband of overeenkomst van opdracht die mensen met de organisatie hebben. In de voorbeelden die ik heb gekozen krijgt die verbinding op een positieve manier vorm: Petra wil de maatschappelijke dienstverlening verder professionaliseren en daarmee beter op de kaart zetten, Ferry wil dat het openbaar groen er goed uitziet, Lotte wil bezield leven en anderen helpen dat ook te doen. Ik realiseer me dat niet iedereen zich altijd voor de volle honderd procent met de kerntaak van de organisatie kan identificeren, maar vind dat wel nastrevenswaardig, zowel vanuit het oogpunt van de betrokken werkende (met trots aan het werk zijn) als van de organisatie (gemotiveerde medewerkers).

In die verbinding tussen werkende en organisatie is het zaak een goede balans te vinden tussen de persoonlijke ontwikkeling van mensen, het werk dat ze doen en de bijdrage die ze daarmee leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. Die match is gedurende de hele loopbaan aan de orde en mensen hebben ook op dit punt in eerste instantie de regie zelf in handen. De context waarin ze werken kan daarin steunend zijn en dan komen er andere human resource managers in het spel. In het geval van Petra ten eerste een leidinggevende die goed kan timen en ten tweede de mogelijkheid om onderzoek te leren doen. In het geval van Ferry een overeenkomst tussen het sw-bedrijf en Boogaarts, een job-coach, een leidinggevende die hem serieus neemt en stimuleert. In het geval van Lotte gaat het steeds om tijdelijke verbindingen, die voortduren zolang die balans tussen persoonlijke en organisatiedoelen aanwezig is. In dat spel speelt voor werknemers soms ook de afdeling HRM een rol, maar zeker in het MKB is dat lang niet altijd het geval en ook in grote bedrijven is de HRM-afdeling een voorziening in de tweede lijn. HRM is op deze manier een activiteit waar veel spelers bij betrokken zijn en niet het exclusieve domein van degenen die op de HRM-afdeling werkzaam zijn. Ik maak dus een onderscheid tussen HRM als activiteit en HRM als functie.

## Het lectoraat

De drie verhalen zijn uniek en tegelijkertijd uitdrukking van de tijd waarin we nu leven. Ze zijn uniek omdat geen mens hetzelfde pad bewandelt. Ze zijn context gebonden, omdat ze niet op deze manier in andere tijden of andere plaatsen voor zullen komen. In deze rede wil ik die context verder uitdiepen om vervolgens te kijken wat dat betekent voor het onderzoeksprogramma van het lectoraat. Dat doe ik door allereerst in te gaan op ontwikkelingen in onze samen-

leving die een paradigmawisseling richting pluriformiteit in het arbeidsdomein met zich meebrengen. Vervolgens behandel ik een aantal kwesties waarin die pluriformiteit op het arbeidsterrein tot uitdrukking komt: toenemende differentiatie in de arbeidsrelaties, hernieuwd belang van autonomie en vakmanschap, en tot slot het ontstaan van nieuwe sociale risico's waarmee verschillende groepen werkenden op verschillende manieren worden geconfronteerd.

Na deze schets van de context van het vakgebied HRM is het tijd om aan te geven waar individu en context elkaar ontmoeten en daarmee waar de speerpunten van het HRM-onderzoek in het lectoraat liggen. Die speerpunten zijn inhoudelijk en methodologisch van aard. Inhoudelijk werk ik de pijlers van het begrip 'duurzaam' van de titel van het lectoraat ('duurzaam HRM') uit, methodologisch geef ik aan hoe onderzoek, ontwikkeling en innovatie met elkaar samenhangen. Tot slot presenteer ik een aantal thema's waar we ons in het lectoraat de komende tijd mee bezig willen gaan houden.

# 1

## Een samenleving in transitie

De verhalen hierboven zijn van deze tijd. Vijftig jaar geleden had het er heel anders uitgezien. Het leven was toen tamelijk overzichtelijk ingedeeld: mensen (merendeels mannen) werkten in principe bij een werkgever voor het leven. Zij werkten veertig uur in de week, deden een enkele keer bijscholing op verzoek van hun werkgever, klommen jaarlijks omhoog in functieschalen tot zij de hoogste schaal hadden bereikt, spaarden voor hun pensioen en genoten daar bij voorkeur zo vroeg mogelijk van. Mensen met een beperking gingen naar de sociale werkvoorziening en bleven daar hun leven lang werkzaam, sommigen gedetacheerd naar een bedrijf in de buurt. Van Houten (2012) vat de traditionele opvatting over werk als volgt samen:

- Het is gebaseerd op het kostwinnersbeginsel;
- Het gaat uit van een vijfdaagse werkweek (maandag tot en met vrijdag) met reguliere werkuren (negen tot vijf) en het is op (werk)locatie;
- Werknemers hebben een (levens)lange relatie met een of slechts enkele werkgevers;
- Mensen hebben een onafgebroken, coherente en lineaire 'arbeidsloop' of 'arbeidsbiografie';
- Arbeid wordt noodzakelijk geacht voor maatschappelijke participatie;
- Het is bovendien de hoofdbron voor zingeving en identiteit;
- Het gaat uit van enkel loonarbeid (informele zorg en mantelzorg, vrijwilligerswerk en burenhulp is geen arbeid).

### Risicomaatschappij

Inmiddels is er het nodige veranderd. De razendsnelle ontwikkeling van informatietechnologie, globalisering en individualisering zijn processen die de wereld in een onomkeerbare transitie hebben gebracht. Een belangrijk element in deze transitie is dat het idee van lineaire, voortdurende vooruitgang en van vertrouwen in de positieve bijdrage van techniek en wetenschap ter discussie staat. Ulrich Beck heeft in 1986 het concept 'risicomaatschappij' geïntroduceerd, een inmiddels fundamenteel begrip in de sociale wetenschappen. Het idee daarvan is dat er in de wereld altijd risico's bestaan, maar dat die risico's op dit moment vaak onbedoelde gevolgen zijn van het streven naar vooruitgang en modernisering. Voorheen werden risico's veroorzaakt door ziektes of natuur-rampen die buiten de mens lagen. Wetenschap en techniek hebben een belangrijke rol gespeeld bij het terugdringen van deze risico's en daar zijn grote successen mee geboekt. De levensverwachting is in één eeuw zo'n twintig jaar gestegen en de verwachting is dat dit nog substantieel toe zal nemen.

Maar er is ook sprake van onbedoelde gevolgen van dit menselijk handelen. Inmiddels zijn risico's niet meer door god of de natuur gegeven, maar door de mens zelf veroorzaakt. Het gaat ook niet om lokale risico's zoals bij een aardbeving het geval is, maar zij kunnen wereldwijde impact hebben. De kernramp in Tjernobyl zette dit soort risico's met grote urgentie op de kaart: een ramp die



veroorzaakt werd door de techniek zelf, die over grenzen en oude tegenstellingen heen ging, die onzichtbaar en oncompenseerbaar is en die grote onzekerheid met zich meebracht.

Naast ecologische risico's onderscheidt Beck individualiserings- en beheersrisico's. De doorzettende individualisering heeft bevrijding gebracht van traditionele verbanden, maar mensen ook op zichzelf teruggeworpen waardoor fragmentatie de overhand zou kunnen nemen. Beheersrisico's zijn op een navrante wijze duidelijk geworden bij een belangrijke oorzaak van de huidige financiële crisis waarin we ons bevinden: een financiële sector die het maatschappelijk belang uit het oog verliest, banken die dermate groot zijn geworden dat ze zich onttrekken aan nationale en ook Europese democratische controle, bankiers voor wie zelfverrijking een doodnormale zaak is geworden etc. etc.. Beck wijst erop dat dergelijke beheersrisico's niet alleen veroorzaakt kunnen worden door ontwikkelingen in de economie, maar ook door die in wetenschap en technologie. Deze maatschappelijke sectoren winnen aan belang in de parlementaire democratie, die tot nu toe leidend was in de sturing van de samenleving. Daardoor ontstaat er een rolwisseling tussen het politieke en het niet-politieke (Beck, 1986; Van Berkel & Coenen, 1995).

## Reflexieve modernisering

Beck geeft aan dat de eerste modernisering ons veel heeft gebracht, maar dat deze op eigen grenzen is gestuit. Hij spreekt in dat verband van de 'half moderne samenleving', die niet als vanzelfsprekend op dezelfde manier doorontwikkeld kan worden. Dat betekent dat we voor de taak staan ons te bezinnen op de vooronderstellingen van de samenleving die we hebben gecreëerd. Met andere woorden: de door mensen geconstrueerde onzekerheid en het niet-weten vraagt om 'reflexieve modernisering'. Reflexieve modernisering is een 'proces waarin de tot nu toe gehanteerde grondslagen van het maatschappelijk ontwikkelingsproces zelf ter discussie komen te staan en worden onderzocht op de daaraan inherente contradicties, zodat er een helder perspectief komt op hun betekenis voor de huidige maatschappelijke situatie, en ze waar nodig kunnen worden aangepast.' (Tromp 2004: p. 408; Beck 1986: p. 253/254). Ook Valkenburg (2007: p. 31) geeft aan dat in de geïndividualiseerde samenleving waarin we leven mensen hun identiteit en hun handelen ontwikkelen in een permanente stroom nieuwe informatie in verschillende contexten. Al doende produceren zij ook weer nieuwe kennis die voor de context waarin ze zich bevinden bruikbaar is voor zolang als het duurt. Dat vraagt een reflexieve houding, waarin het eigen handelen onder de loep gehouden wordt om de adequaatheid ervan te onderzoeken in relatie tot de betreffende context. Reflexieve modernisering impliceert daarmee reflectie. Bij reflectie kijken we als het ware als buitenstaander naar onszelf en naar ons handelen om dit handelen toekomstvast of duurzaam te maken. Dit proces maakt ruimte voor wezenlijke vernieuwing en vereist deze

vernieuwing tegelijkertijd; het bestaande is niet meer vanzelfsprekend en we zijn op zoek naar de toekomst zoals die zich aandient in ons handelen. Daarbij is pluriformiteit een leidend begrip voor ordeningsprincipes geworden, omdat de uniformiteit van het verleden heeft plaatsgemaakt voor de diversiteit van nu.

Reflexieve modernisering stelt ook eisen aan de inrichting van de arbeidsverhoudingen. De regelingen rond de arbeid werden jarenlang op collectieve basis vastgesteld tussen werkgevers(organisaties) en vakbonden en hadden gelijkheid als uitgangspunt. Dit leverde bescherming op voor de betreffende werknemers en rust op het arbeidsfront voor werkgevers. De pluriformiteit van vandaag stelt nieuwe eisen aan die regelingen: gelijkheid voldoet niet meer als ordenend principe, er is meer ruimte nodig voor individuele vrijheid waardoor collectieve kaders een herijking behoeven en het functioneren van de instituties in de Nederlandse polder toe is aan een grondige herziening.

# 2

## Differentiatie en groeiende zelfstandigheid in de arbeid

Parallel aan de algemeen-maatschappelijke ontwikkelingen, gaan de ontwikkelingen in de arbeidsorganisatie de afgelopen decennia ook snel. Afzetmarkten vragen om voortdurende aanpassingen van het proces, het werken met ICT en strakke logistieke processen is stevig verankerd en is bovendien motor achter razendsnelle innovaties. Doordat het tempo van deze veranderingen hoog is, neemt de dynamiek in de organisatie van de arbeid navenant toe. Er wordt steeds meer projectmatig gewerkt, waardoor mensen in verschillende verbanden met elkaar samenwerken. Dat gebeurt binnen organisaties, maar ook steeds meer tussen organisaties en dat heeft de nodige gevolgen voor de arbeidsrelaties. Aan de aanbodzijde van de arbeidsmarkt heeft de toegenomen participatie van vrouwen in ons land een ingrijpende wijziging teweeggebracht in de eisen die van de kant van werkenden aan arbeid worden gesteld. Het belang van de balans tussen werk en privé neemt toe, arbeid is voor degenen die betaald werk verrichten niet meer automatisch de belangrijkste factor in het bestaan, andere levensdomeinen zoals zorg, opleiding en zingevingsvragen winnen aan belang. Ik wil een drietal belangrijke ontwikkelingen noemen, die de verschuivingen op het arbeidsterrein kenmerken. In dit hoofdstuk ga ik ten eerste in op de toenemende diversiteit in de arbeidsrelatie en ten tweede op ontwikkelingen in de arbeidsorganisaties en veranderende inzet van arbeid. In het volgende hoofdstuk behandel ik het ontstaan van nieuwe risico's.

### Differentiatie in de aard van de arbeidsrelatie

Het traditionele vaste contract is niet meer representatief voor de situatie op de arbeidsmarkt. Dat zien we in ontwikkelingen in de duur en omvang van dat contract zelf, maar ook in het ontstaan van allerlei nieuwe vormen van arbeidsrelaties. Wat betreft het vaste contract zien we in de eerste plaats een verandering in de duur ervan. In ons land is de afgelopen decennia de duur van het arbeidscontract gestegen van 8,31 naar 10,86 jaar, een stijging met ruim 30% (Stone, 2012). Nadere analyse op basis van beschikbare cijfers over de mannelijke beroepsbevolking laat zien dat dit vooral voor de jongere en de oudere werknemers het geval is, terwijl voor de groep tussen 30 en 50 jaar de duur van de contracten afneemt.

**Tabel 1** *Percentuele verandering in duur van het arbeidscontract 1992-2009 naar leeftijd, mannen in Nederland*

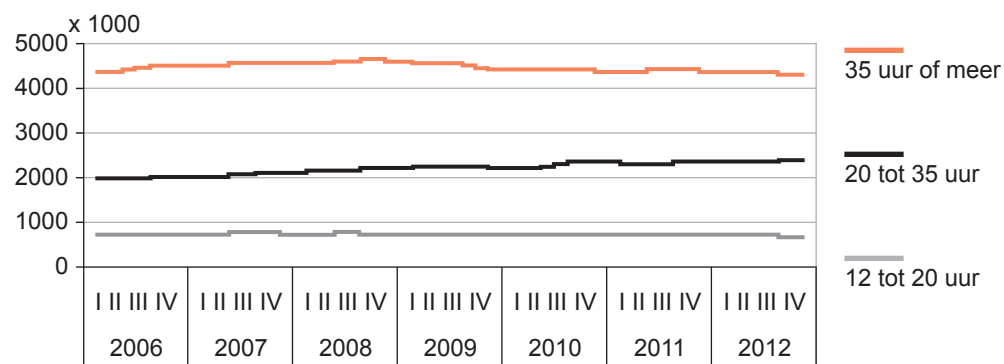
leeftijd (in jaren)	25-29	30-34	35-39	40-44	45-49	50-54	55-59	60-64
duur contract in %	14,5	-8,1	-11,1	-14,5	-9,5	-3,5	7,7	19,0

Bron: Stone (2012), Tabel A.9

Stone concludeert dat voor de mannen in het midden van hun loopbaan de duur van het arbeidscontract is gedaald (hetgeen overigens in alle Europese landen het geval is met uitzondering van Frankrijk). De verlenging van de duur van het contract voor de oudere mannen zou verklaard kunnen worden door de tendens in ons land om langer door te werken gekoppeld aan de geringe arbeidsmobiliteit op latere leeftijd.

Ten tweede daalt het aantal voltijdwerkers sinds 2009, terwijl het aantal mensen met een grote deeltijdbaan van 20 tot 35 uur per week blijft toenemen. Hierdoor wordt het aandeel deeltijdwerkers steeds groter. Het aantal mensen met een kleine deeltijdbaan van 12 tot 20 uur per week is de laatste jaren stabiel.

**Figuur 1 Werkzame beroepsbevolking naar arbeidsduur**



Bron: CBS

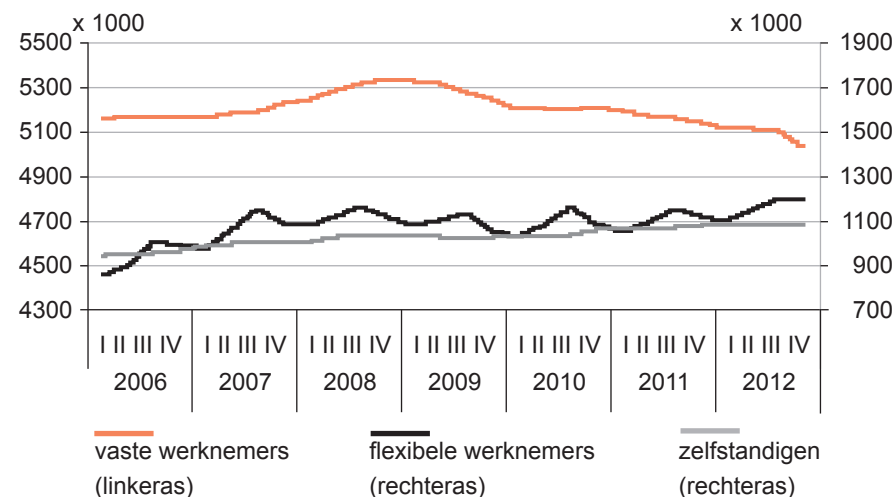
Ten derde is inmiddels zo'n 34% van de werkenden werkzaam op één of andere vorm van flexibele basis (uwv, 2010; Muffels, Wilthagen & Dekker, 2011).

CBS-cijfers laten zien dat de verschuiving van vaste naar flexibele banen ook – of misschien wel juist – in de huidige crisis doorgaat. Bij deze cijfers is van belang op te merken dat er ook dubbeltellingen in zitten omdat veel mensen meerdere contractvormen hebben. Het is opvallend dat niet alleen het aantal vaste werknemers in de huidige crisis afneemt, maar dat het aantal flexibele werknemers en zelfstandigen toeneemt.

Kortom, naast het vast contract is een veelkleurig palet van arbeidsrelaties ontstaan, variërend van deeltijders in alle soorten en maten, uitzendkrachten, payrollers, gedetacheerde werknemers en oproepkrachten tot freelancers en zelfstandigen zonder personeel. Differentiatie is daarmee het overheersende beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

In het licht van deze ontwikkeling kun je je afvragen welke zekerheid werk nog biedt. Waar voorheen het vaste contract de basis voor die zekerheid was (baanzekerheid), is 'werkzekerheid' de gangbare term geworden (zie bijvoorbeeld WRR, 2008; Muffels, Wilthagen & Dekker, 2011; SER, 2011 e.a.). Die werkzekerheid is steeds minder resultaat van de contractvorm en steeds meer resultaat van de beschikbare kwalificaties, competenties en inzet van werkenden.

**Figuur 2 Werkzame beroepsbevolking naar positie in de werkkring**



Bron: CBS

Wat geldt voor het vaste contract, geldt ook voor de vaste werkplek. Een toenemend aantal werkenden werkt inmiddels één of meer dagen thuis, waardoor de grens tussen werk en privé vervaagt. Privé is in dit kader een containerbegrip: het gaat om levensdomeinen als zorg, vrije tijd en opleiding, domeinen die steeds meer op elkaar worden betrokken zoals Schmidt in 1998 met het begrip transitionele arbeidsmarkt duidelijk heeft gemaakt. Ook vanuit die andere levensdomeinen ontstaat er druk op de manier waarop mensen willen en kunnen werken: zo vraagt het grotere beroep op het informeel netwerk bij zorg voor zieken en ouderen om aanpassingen op het arbeidsterrein.

De ontwikkeling naar meer differentiatie in de groep werkenden heeft ook een belangrijke schaduwkant. Atkinson wees hier in 1988 al op bij zijn studie naar de effecten van flexibilisering in Groot-Brittannië. Uit zijn studie bleek een ontwikkeling gaande, waarin kernwerknemers zijn wier functie-inhoud meer omvattend wordt, wier beloning navenant stijgt en voor wie het management moeite doet ze bij de onderneming te houden. Voor de opvang van pieken in het werk, voor zeer specialistische en voor zeer eenvoudige werkzaamheden is er (al dan niet via uitbesteding van het werk) de perifere groep, waarin zich werknemers met flexibele contracten en zelfstandige specialisten bevinden, die ingezet worden op het moment dat de werkzaamheden dat vereisen. Met name in de periferie van de arbeidsmarkt hebben veelal laagopgeleide werkenden grote moeite zich te handhaven: in de huidige crisis vallen in de flexibele schil de eerste klappen, het aantal werkende armen neemt hand over hand toe, zzp'ers zijn niet verzekerd voor werkloosheid en arbeidsongeschiktheid en zien hun omzet wel teruglopen, etc.

Een tweede vorm van 'harde' segmentering is die tussen werkenden en mensen die de stap naar de arbeidsmarkt niet kunnen zetten. Voor velen van

hen is beschutte werkgelegenheid georganiseerd in de vorm van een plaats in de sociale werkvoorziening of een gesubsidieerde baan. Los van het probleem dat niet duidelijk is waarom de één wel en de ander geen recht heeft op een dergelijke plek, hebben deze voorzieningen zich tot op heden niet ontwikkeld tot toegangspoort naar de reële arbeidsmarkt. Het is de vraag hoe hardnekkig deze vorm van segmentering zal blijken te zijn en in hoeverre pogingen om een inclusieve arbeidsmarkt te creëren ook het gewenste resultaat zullen hebben. Veelbelovende experimenten op dit gebied (Locus, 2013) verdienen opschaling en steun vanuit de hoek van HRM.

Uit de analyse blijkt dat de simpele tegenstelling tussen insider en outsider op de arbeidsmarkt de werkelijkheid niet adequaat weergeeft. Het gaat eerder om een complex proces van het ontstaan van precare verhoudingen in de letterlijke betekenis van het woord precair: kwetsbaar. Die kwetsbaarheid is terug te zien in verschillende posities op de arbeidsmarkt, zowel in het vaste als in het flexibele segment ervan. Het volstaat mijns inziens dan ook niet om de oplossing te zoeken in 'flexibel meer vast en vast meer flexibel'. Deze slogan gaat voorbij aan de differentiatie in de betekenis van werk die werkenden zelf daaraan geven en aan de daarmee gepaard gaande noodzaak tot vergroting van de keuzes die men ten aanzien van de arbeid en bijbehorende verantwoordelijkheden wil maken.

Dörre heeft met zijn onderzoeksgroep een typologie ontwikkeld, waarin duidelijk wordt op welke manier er voor werknemers

posities ontstaan in de huidige arbeidsmarkt. De basis voor deze typologie vormde de subjectieve beleving van de mate van cohesie.

Schema 1 **Typologie van Dörre van het (des-)integratiepotentieel van betaalde arbeid**

#### Zone van Integratie

- 1 Zekere integratie ('de verzekerden')
- 2 Atypische integratie ('de onconventionelen' of 'zelfmanager')
- 3 Onzekere integratie ('de onzeker gewordenen')
- 4 Bedreigde integratie ('degenen die met 'Abstieg' worden bedreigt')

#### Zone van Precariteit

- 5 Precaire arbeid als kans / tijdelijke integratie ('de hopen')
- 6 Precaire arbeid als voortdurend arrangement ('de realisten')
- 7 Precaire arbeid zonder scherpe kantjes ('de tevreden')

#### Zone van de ontkoppeling

- 8 Overwinbaar uitgesloten zijn ('de veranderingsbereidwilligen')
- 9 Gecontroleerd uitgesloten zijn / geënceneerde integratie ('de Abgehängten')

Bron: Ormel, 2013

## Veranderende inzet van arbeid: toenemende zelfstandigheid en nieuwe afhankelijkheden

De overgang van een industriële naar een dienst- en kenniseconomie brengt niet alleen veranderingen mee in de aard van de contracten. Als mensen binnen een arbeidsorganisatie aan het werk zijn, doen ze dat niet meer op de oude, vertrouwde manier. De netwerksamenleving die Castells in 1996 op de kaart zette, begint in haar fluiditeit vaste vormen aan te nemen: de informatietechnologie verbindt organisaties op wereldschaal, maar ook regionaal. Netwerken en logistieke ketens zijn een bepalend element in de economische ontwikkeling geworden, waardoor de grenzen van de organisatie steeds opener worden. De opkomst van allerlei regionale samenwerkingsverbanden rond arbeidsvraagstukken zijn een antwoord op deze ontwikkeling: het wordt voor een afzonderlijke organisatie steeds moeilijker om de vraag naar wisselende inzet van arbeid alleen aan te kunnen. Inmiddels zien we in meerdere regio's dat werkgevers hun krachten bundelen om gezamenlijk beleid rond de inzet van mensen te realiseren. Op de conferentie rond het 10-jarig bestaan van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool heeft Ton Wilthagen een overtuigend betoog over de kracht van Brainport in de regio Eindhoven gehouden. Ook het Maaslandmodel en de ervaringen in West-Brabant zijn veelbelovende activiteiten (zie bijv. Jongejan, 2011).

Bovendien is er sprake van horizontalisering van sociale relaties als gevolg van processen van individualisering. Traditionele verticale relaties (zuilen, kerken, het maatschappelijk middenveld, familie, politieke partijen) die als kader voor het individu functioneerden nemen in betekenis af en maken plaats voor horizontale relaties, die het individu meer en meer zelf aangaat en die vorm krijgen in allerlei nieuwe, meer open gemeenschappen van persoonlijke en virtuele netwerken. Dat vraagt van individuen een actieve houding bij het maken van keuzes over de inrichting van het leven, investering in de relaties met anderen en dus ook over de plaats van werk in het leven en de loopbaan die daar het beste bij past. Zingevingsvragen winnen daarbij aan betekenis.

### Autonomie en vakmanschap in de diensteneconomie

Open(er) organisaties en een veranderende betekenis van arbeid in het leven van mensen gaan gepaard met de horizontalisering van de traditionele gezagsverhouding tussen werkgever en werknemer. Die relatie ontwikkelt zich meer en meer tot een relatie tussen arbeidsorganisatie en zelfstandige werker. De werkende draagt, anders dan bij massaproductie, meer individueel herkenbaar bij aan het product of de dienst die de organisatie levert. Een cruciale rol daarin speelt het toenemende belang van vakmanschap en daarmee van kennis, competenties en ontwikkeling. In traditioneel tayloristisch georganiseerde productiebedrijven is kennis het monopolie van het management en worden werkenden gereduceerd tot uitvoerders van vaak sterk gefragmenteerde taken.



Door het toenemende belang van persoonlijke dienstverlening in alle sectoren van de economie zijn er steeds vaker medewerkers nodig die hun kennis en persoonlijke betrokkenheid kunnen inzetten om de doelen van de onderneming te realiseren. Alleen zo – en dat is zeker in dienstverlenende beroepen essentieel – kunnen zij in het dagelijkse werk de kernwaarden van de organisatie ook daadwerkelijk in praktijk brengen. In het contact met klanten ‘zijn’ zij het bedrijf. Normann (1991, p. 16) spreekt in dit verband over ‘the moment of truth’: het moment waarin de dienstverlener en de afnemer van die dienst elkaar in direct contact tegenkomen en waarop de kwaliteit van de dienstverlening tot stand wordt gebracht. Inmiddels zijn veel van die contacten telefonisch of virtueel, maar feit blijft dat de dienst op een bepaald moment concreet afgenomen wordt en dat daar contact tussen mensen voor nodig is. Het optimaliseren van de kwaliteit van de dienst vraagt het nodige van het management, zoals onderstaand verhaal duidelijk maakt.

**De kern is: mensen de ruimte geven**

*Piet van Schijndel, lid raad van bestuur van Rabobank Nederland*

‘Nieuwe arbeidsverhoudingen veronderstellen niet alleen vernieuwingen van de kant van de werkenden, maar zeker ook van het management. Voorafgaand aan mijn huidige baan heb ik een tijd bij Interpolis gewerkt. Verzekeringen zijn bij uitstek gebaseerd op wantrouwen naar de klant toe. Dat kost handen vol geld, want het controleren van het overgrote deel van de schadeclaims kost meer dan de schade die geclaimd wordt. Dus laat de bonnetjes maar thuis. Medewerkers zeiden: ‘Ja Piet, dat wordt oplichterij’. Dat werd het helemaal niet. Twee procent van de mensen probeert je op te lichten. Mensen die drie keer opbellen, die moet je nakijken, die andere 98 procent niet.

Als je van de medewerkers vraagt om klanten te vertrouwen, is het noodzakelijk dat je zelf die medewerkers vertrouwt en dat zij de leiding van het bedrijf kunnen vertrouwen.

...

Het is hetzelfde met thuiswerken. Daar hadden we één regel: als de klant er maar niets van merkt. Men vroeg mij: ‘Ja, maar hoe weet u nou dat mensen thuis ook werken?’ Het is omgekeerd: mensen werken eerder te veel als ze thuis zijn. Twee procent loopt de kantjes ervan af. Trouwens, ik kan precies zien welke dossiers ze doen. Nieuwe mogelijkheden van ICT maken een dergelijke ontwikkeling dus ook mogelijk. ...’

*Uit: Beukema & Kuijpers 2010, p. 42*

Taken worden steeds meer individueel ingevuld en de inzet van individuele competenties maakt medewerkers zowel waardevoller voor de onderneming als autonomer tegenover het management. Deze ontwikkeling geldt niet exclusief voor de bovenkant van de arbeidsmarkt. In een diensteneconomie vormen immers alle werkenden het gezicht van de onderneming. Dat heeft een positieve invloed op een deel van de onderkant van de arbeidsmarkt.

Anderzijds onttrekken verschillende sectoren zich nog aan deze ontwikkelingen (een deel van de maakindustrie, schoonmaak, tuinbouw). Dat levert voor de mensen die in die sectoren werken bepaald niet altijd een positief effect op. Inmiddels wordt dat zichtbaarder door het protest dat we zien tegen bijvoorbeeld gebrek aan respect en ontwikkeling (schoonmaakbranche), ver doorgevoerde onregelmatige werktijden (zorg), laagbetaald stukloon (Postnl). Hier gaat het om mensen die van zich laten horen, maar de vraag is of we daarmee een volledig beeld hebben. Laatst wilde een collega-onderzoeker mensen uit bouwplaatsen spreken over hun arbeidsomstandigheden. Er was niemand bereid om dat gesprek te voeren, zelfs niet buiten werktijd op een andere locatie uit angst ‘betrap’t te worden door de werkgever. Deze angst om naar buiten te treden lijkt me een niet te verwaarlozen aandachtspunt voor onderzoekers op HRM-terrein.

Speciale aandacht vraagt de herijking van de professionaliteit bij de overheid en daaraan verwante sectoren als zorg en welzijn. Hier is het niet alleen de taak van de professional om de visie en waarden van de organisatie te vertalen naar de praktijk, maar er komt een maatschappelijk element bij. Namelijk: de professional geeft in het dagelijks handelen gestalte aan de transformatie van de verzorgingsstaat, door de burgers of cliënten op een andere manier te benaderen. In feite gaat het hierbij om een concretisering van de terugtrekkende overheid en het terugleggen van verantwoordelijkheden bij individuele burgers en hun netwerken.

In onderzoek dat we deden samen met werkenden uit de maatschappelijke dienstverlening in achterstandswijken in Rotterdam, was één van de hoofdvragen: ‘Wat is het gevolg van de grotere rol van het informele netwerk voor de professionaliteit van de maatschappelijke dienstverlening?’ In het onderzoek komt naar voren dat het ‘bricoleren’ (Kuijpers, 2012) aan belang wint, dat wil zeggen het improviserende en verbindende karakter in het professioneel handelen neemt toe. Doordat er meerdere perspectieven (die van de cliënt, de eventueel aanwezige mantelzorgers en het bredere informele netwerk) in de oplossing van de situatie een rol kunnen spelen, wordt van professionals gevraagd die perspectieven op elkaar betrokken te houden. Daarnaast betekent de nieuwe

werkwijze in de maatschappelijke dienstverlening dat professionals de klant monitoren, in plaats van alle kwesties zelf op te lossen en dat zij hun creativiteit nadrukkelijker inzetten. Met dat laatste wordt verwezen naar de professionele ruimte die de professional ook daadwerkelijk neemt, door met de klant nieuwe wegen te zoeken omdat de bestaande paden zijn versleten. De kwaliteit van de dienstverlening kan hier verbeteren door het vergroten van die professionele ruimte. Of dat ook daadwerkelijk gaat gebeuren, is de vraag. Tonkens (2003) wijst er terecht op dat de professional is ingeklemd tussen de logica van de markt en toenemende bureaucratische eisen.

*Bron: Beukema & Zwijnenburg, 2013*



## Autonomie en vakmanschap in vernieuwde werkprocessen

Naast de grotere nadruk op de persoonlijke inzet van werkenden in hun contacten met klanten (inclusief klanten in Business2Business-transacties), is het stroomlijnen van werkprocessen en integratie van taken rond klantgestuurde processen een wezenlijk element van de ontwikkeling in bedrijven. Mensen zijn dan bijvoorbeeld niet meer verantwoordelijk voor het afhandelen van uitsluitend schadeverzekeringen, maar ze hebben ook een aantal klantaccounts, waarvoor ze het totale verzekeringspakket onderhouden. Het lectoraat van Jacques Christis 'Arbeidsorganisatie en -productiviteit' binnen het Kenniscentrum Arbeid, houdt zich hier uitvoerig mee bezig. Van werkenden wordt een brede inzetbaarheid gevraagd, waarbij de complexiteit van de taak zo groot mogelijk is, gecombineerd met een hoge regelcapaciteit van de werkende. Het idee is al een flink aantal jaren oud, heeft in Nederland in de jaren tachtig en negentig een opleving gehad met het werk van De Sitter en de sterke opkomst van de socio-technische systeembenadering (De Sitter, 1981). De ideeën zijn in de praktijk verder uitgewerkt en verfijnd en kennen nu in een flink aantal sectoren een nieuwe opleving met de belangstelling voor het zogenaamde Lean Management, dat gericht is op reductie van voorraden en cyclustijd. Overigens zijn er ook sectoren (zoals de bouw en de installatietechniek) waar door verregaande uitbesteding de taken juist verder gesplitst worden en de tayloristische productieorganisatie niet alleen binnen, maar ook tussen organisaties in een keten verder uitgebouwd wordt.

Een belangrijke vraag is of en in hoeverre de segmentering die Atkinson in 1988 signaleerde, door de vernieuwing van werkprocessen niet verder wordt versterkt. Immers, niet iedereen is altijd in staat om complexe taken uit te voeren, waarbij de tijdsintensiteit vaak groot is. Aan de andere kant van de arbeidsmarkt zien we dan ook pogingen om mensen met een beperking in het reguliere bedrijfsleven op te nemen. Dat vraagt van de arbeidsorganisaties om taken die op het betreffende individu zijn afgestemd. Daarvoor is aangesloten bij het fenomeen 'job crafting', 'waarbij medewerkers veelal op eigen initiatief hun werk zo ontwerpen en aanpassen dat hun ambities, interesses en capaciteiten beter tot hun recht komen, waardoor de motivatie, inzetbaarheid en duurzaamheid van de arbeidsdeelname vergroot worden' (Van Ruitenbeek e.a., 2013, p. 104). Job crafting richt zich vooral op mensen die al werk hebben. Bij het aanpassen van functies voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt worden elementaire taken uit functies gehaald en op die manier aangepaste, laag-geschoolde functies voor de betreffende medewerker gemaakt. De Universiteit van Maastricht heeft daarvoor de methode IHW (Inclusief Herontwerp Werkprocessen, ook wel bekend onder de naam job carving) ontworpen (Van Ruitenbeek e.a., 2013). Job carving en lean management lijken zo op het oog tegenstrijdige bewegingen: waar bij lean management functies worden geïntegreerd worden ze bij job carving juist gesplitst. Waar bij lean management de output en de klant de drijvende krachten zijn achter de organisatieprincipes, is dat bij job carving de individuele medewerker.

## De relatie tussen werkende en arbeidsorganisatie verandert

Al met al worden professionaliteit, competenties en inzet als persoon belangrijkere voorwaarden voor continuïteit van de loopbaan, dan anciënniteit in de relatie tussen werkgever en werknemer. Er wordt een groter beroep gedaan op het vermogen van mensen om zich hun toekomst voor te stellen en die actief ter hand te nemen. Van hen wordt verwacht dat ze competent zijn, dat ze in staat zijn relaties aan te gaan en te onderhouden en dat ze daarin zelfstandig, maar niet alleen, functioneren. Maatwerk, ontwikkeling en zeggenschap zijn hierin sleutelbegrippen. Dat vraagt ook het nodige van het management, dat moet namelijk werken op basis van vertrouwen in plaats van beheersing, op sturen op output in plaats van op vastgelegde formats en protocollen, op gezag in plaats van macht. Het is niet voor niets dat het begrip leiderschap zo aan belang wint: in dat begrip staat de relatie centraal en wordt de beheersing in opdracht van de systeemwereld door de manager ter discussie gesteld.

# 3

## Nieuwe sociale risico's

Het mag duidelijk zijn dat een grotere nadruk op vakmanschap en persoonlijke competenties in combinatie met een grotere zelfstandigheid van werkende mensen een nieuw risicoprofiel met zich meebrengen. Taylor-Gooby (2004, p. 2-3) definieert nieuwe sociale risico's als: 'the risks that people now face in the course of their lives as a result of the economic and social changes associated with the transition to a post-industrial society.' Hij legt op het terrein van de arbeidsmarkt de nadruk op risico's in afwezigheid of veroudering van kwalificaties en competenties. Daarnaast onderscheidt hij risico's in relatie tot veranderende familie- en gender rollen en risico's door veranderingen in de welvaartsstaat, waardoor financiële onzekerheid toeneemt. Waar Taylor zich vooral richt op risico's die de economische zelfstandigheid belemmeren, kan met behulp van Beck's analyse van de risicomaatschappij relatierisico's worden toegevoegd, die een verbijzondering zijn van de door Beck benoemde individualiseringsrisico's. Immers, waar fragmentatie dreigt en mensen op zichzelf worden terug geworpen, vraagt ook het onderhouden van relaties het nodige van mensen. Machielse geeft aan dat in een samenleving waar participatie en zelfredzaamheid centraal staan, sociale relaties en netwerken een onmisbare hulpbron zijn voor het persoonlijk en maatschappelijk functioneren van burgers (Machielse, 2003). Mensen die deze hulpbron ontberen treden ook moeilijker toe tot de arbeidsmarkt of ontwikkelen zich daarin moeizamer. Ik stel dan ook voor om op het arbeidsterrein drie soorten risico's te onderscheiden: naast de *competentierisico's* is er sprake van *relatierisico's* en *autonomierisico's*. De ecologische risico's waar Beck over spreekt, zijn vooral output van arbeid en liggen slechts ten dele besloten in het arbeidsproces zelf.

Competentierisico's ontstaan als gevolg van voortijdige schooluitval, gebrek aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en veroudering van kennis, bijvoorbeeld als gevolg van (langdurige) werkloosheid. Relatierisico's ontstaan enerzijds door fragmentatie van verbintenissen als gevolg van doorgeschoten individualiseringsprocessen, onvoldoende waardevolle bindingen en gebrek aan netwerken met als gevolg sociaal isolement. Anderzijds brengt de voortdurende spanning in de balans tussen werk en privé ook de nodige risico's met zich mee. Autonomierisico's liggen in de sfeer van de traditionele risico's van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid, waardoor fysieke en economische zelfstandigheid in het gedrang komen. De laatstgenoemde risico's zijn verbonden met de ecologische risico's waar arbeidsomstandigheden die de gezondheid in gevaar kunnen brengen oorzaak zijn van ziekte en uiteindelijk arbeidsongeschiktheid.

Bij elkaar genomen culminereren deze risico's in een gebrek aan start- en schakelmogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar ook daarbuiten, in een gebrek aan maatschappelijke participatie in brede zin. Deze risico's gelden voor de hele beroepsbevolking, maar ze manifesteren zich bij een aantal groepen in versterkte mate, waardoor zij in de door Dörre genoemde 'zone van ontkoppeling' dreigen te vallen. Al op jonge leeftijd valt een grote groep jongeren uit, doordat zij hun schoolopleiding niet afmaken. Als gevolg hiervan zijn hun competenties

onvoldoende ontwikkeld, waardoor zij aangewezen zijn op precare werkgelegenheid, die ook weer weinig perspectief biedt op verdere ontwikkeling. Een tweede groep wordt gevormd door mensen met een beperking die nu zijn aangewezen op een plek in een afgeschermd omgeving als de sociale werkvoorziening van waaruit zij hoogst zelden de weg naar de reguliere arbeidsmarkt vinden. Een volgende groep zijn oudere, laag opgeleide werkenden die groot geworden zijn met het idee van een baan voor het leven, die niet of weinig actie hebben ondernomen op het bijhouden van hun kwalificaties en die in mindere mate hebben geleerd om te netwerken. Wanneer zij uit het arbeidsproces vallen, is de kans dat zij werkloos blijven groter. Mensen die langdurig zonder werk zijn, een laatste risicogroep die ik wil noemen, hebben doorgaans te kampen met verouderde kennis en soms met een slechte gezondheid waardoor zij de aansluiting op de arbeidsmarkt missen. Voor elk van deze groepen geldt bovendien dat zij de voor de toetreding tot de arbeidsmarkt relevante netwerken missen. Telkens geldt dat investeringen gericht moeten worden op het herstel van verbroken relaties: tussen school en werk door middel van leerwerktrajecten, tussen afgeschermd omgeving en open bedrijven en netwerken in de vorm van ondersteunde werkgelegenheid. Voorop staat daarbij de ontwikkeling van competenties en van het vermogen verantwoordelijkheid te nemen voor en de regie te voeren over de eigen loopbaan. Dat laat onverlet dat er een groep mensen is die ook met ondersteuning niet in staat is zich te handhaven op de arbeidsmarkt. Deze groep, die overigens beduidend kleiner is dan de groepen die in de huidige sociale regelingen gevangen zitten, blijft aanspraak maken op bescherming.

Onderzoek naar de relatie tussen de hier genoemde risico's en de typologie van Dörre naar de wijze waarop werkenden betekenis geven aan kwetsbaarheid en zekerheid, staat hoog op het prioriteitenlijstje van het lectoraat.

Spiegelbeeld van de nieuwe risico's van werkenden zijn de risico's die arbeidsorganisaties ondervinden.

## Belangrijke risico's op arbeidsdomein

### Risico's

#### *Het individu*

#### Relatierisico's:

- Gebrek aan waardevolle binding
- Gebrek aan netwerken
- Gebrek aan mogelijkheden voor balans werk en privé

#### Competentierisico's:

- Gebrek aan startmogelijkheden
- Veroudering van kennis en vermogens door gebrek aan ontwikkeling
- Gebrek aan mogelijkheden tot reflectie en oriëntatie op de eigen levensloop;

#### Autonomierisico's:

- Verlies van economische autonomie door werkloosheid;
- Verlies van speelruimte om werk en beroep vorm te geven
- Verlies van sociale autonomie door sociaal isolement
- Verlies van fysieke autonomie door ziekte

### Risico's

#### *De arbeidsorganisatie*

#### Relatierisico's:

- Verlies van medewerkers en binding
- Verlies van positie in netwerk/ keten

#### Competentierisico's:

- Veroudering (kennis, processen)
- Verlies van kernwaarden in primair proces

#### Autonomierisico's:

- Gebrek aan flexibiliteit ten opzichte van het tempo van ontwikkelingen in de omgeving

*Bron: Beukema, Leenders, Kuijpers (2008)*

# 4

## Hoofdvragen voor HRM

In mijn kennismakingsronde met bedrijven, was ik bij een snelgroeiend industrieel bedrijf (in 2003 opgericht, gegroeid naar bijna zestig werknemers en de groei is er nog niet uit), waar de directeur mij te woord stond. Bij de aankondiging dat ik lector duurzaam HRM was, was zijn reactie: 'HRM? Nou, je komt precies op tijd, want ons personeelshandboek is net klaar en de voorwaarden en regelingen zijn in structuur gebracht en geharmoniseerd.' Dat trof mij als het standaardbeeld dat velen in de dagelijkse praktijk hebben van HRM: mensen van de regels, de handhaving ervan en dus ook vaak op de rem staand bij vernieuwingen die die regels ter discussie willen stellen. HRM is wat mij betreft niet alleen de regels en de functie,

belichaamd door het handboek en de adviseurs op de HR-afdeling, maar vooral de omgang met en ontwikkeling van menselijke hulpbronnen in de hele organisatie. In het kennismakingsgesprek hebben we geconstateerd dat het goed is, dat het handboek er ligt. Vervolgens hebben we vooral gesproken over de ontwikkeling van het bedrijf, de belangrijke rol die medewerkers daarin spelen, de investeringen die beide partijen doen in interne opleidingen, ontwikkeling van nieuwe producten en bijbehorende opleidingen voor klanten. De ontwikkeling van competenties van medewerkers blijkt in dit bedrijf een essentiële voorwaarde voor de groei van de organisatie als geheel.

De directeur van dit bedrijf heeft ervoor gekozen om langdurige arbeidsrelaties met mensen in de kern van de werkprocessen aan te gaan. Dat heb ik in meerdere, vooral industriële bedrijven gezien, mede ingegeven door de verwachte krapte op de arbeidsmarkt in de technische branche. De activiteiten die niet tot de kern van de onderneming worden gerekend, worden uitbesteed aan andere bedrijven, die op contractbasis werkzaamheden verrichten. Andere bedrijven maken op dit punt andere keuzes: pieken en dalen in de marktvraag worden opgevangen door mensen met een flexibel contract in enigerlei vorm. Hetzelfde geldt voor de inzet van specialistische kennis. In beide gevallen vervult HRM een belangrijke rol.

De context zoals in de vorige paragrafen geschetst, vraagt het nodige van HRM als activiteit én als functie in de organisatie. Daarbij gaat het om een nieuwe invulling van de vragen waar HRM zich traditioneel mee bezig houdt zoals: hoe kunnen mensen hun resources benutten en verder ontwikkelen? Hoe optimaliseren werkenden hun activiteiten ten behoeve van de arbeidsorganisatie? Hoe stemmen zij hun professionele ontwikkeling af op de kerntaak van de organisatie waarvoor ze werken én op voldoende kansen om hun loopbaan verder vorm te geven? Welke steun en (arbeidsvoorwaardelijke) prikkels hebben zij daarbij nodig? Hoe optimaliseren we het gesprek dat tussen werkende en organisatie gevoerd wordt over die afstemming?

Maar het gaat niet alleen om een nieuwe invulling van voorliggende vragen, het gaat ook om nieuwe vragen als zodanig: het arbeidsterrein verandert zo drastisch dat HRM de boot gaat missen als zij zich tot haar traditionele terrein

beperkt. Zo heeft HRM zich vooral geconcentreerd op de vaste kern van werknemers en is het de vraag of de differentiatie op de arbeidsmarkt niet vraagt om aandacht voor de groep werkenden als geheel.

Om een paar kwesties te noemen: werken we alleen voor de mensen met een vast contract? Waarom valt in een projectteam een deel van de mensen onder de afdeling HRM en een ander deel onder de afdeling inkoop? Wat is daartussen het verschil? Hoe waarderen de werkenden zelf dit verschil? Wat scheelt het aan de waarde die de betrokken werkenden aan de organisatie toevoegen? Hetzelfde kan gezegd worden voor aandacht voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die de komende jaren – als het goed is – met minstens 100.000 het reguliere bedrijfsleven instromen. Waar voor deze groep vooral gekeken wordt naar de mogelijkheden tot plaatsing en begeleiding bij de start van een traject, is het minstens zo belangrijk hoe zij zich in hun werk verder kunnen ontwikkelen. Een derde kwestie is die van regionale samenwerking bij loopbaanplanning van werkenden: hoe kunnen mensen reflecteren op hun toekomst en welke rol speelt HRM bij het organiseren van deze reflectie, wanneer dat mensen op eigen kracht niet lukt? Deze en andere vragen dienen zich met urgentie aan.

Het standaardbeeld van HRM is ook door mijn voorganger bij zijn installatierede ter discussie gesteld, toen hij de functie van HRM definieerde in termen van de toegevoegde waarde, de zaken die de HRM-afdeling bijdraagt aan de voorspoed van de organisatie en diens leden (Emans, 2010, p. 76). Ik ben het zeker met hem eens dat het standaardbeeld volop in beweging is (zie bijvoorbeeld Kluijtmans, 2010; Paauwe, 2012; Verheijen, 2012 e.a.). Om daar meer zicht op te krijgen en op te kunnen reflecteren, kunnen we goed gebruik maken van wat er in een flink aantal bedrijven al gebeurt. Ik ben dan ook blij met de HRM-monitor die door een aantal collega-lectoren is opgezet en waar we als Hanzehogeschool aan mee gaan doen. We gaan grootschalig in beeld brengen wat de praktijk van HRM-functionarissen inhoudt, hoe hun werk zich verhoudt tot dat van leidinggevendenden in de lijn, welke competenties zij in hun praktijk nodig hebben en hoe we daar als beroepsopleidingen op in kunnen spelen.

## HRM en duurzaam HRM

In mijn proefschrift heb ik me bezig gehouden met het onderwerp kwaliteit van de arbeid, gedefinieerd als de speelruimte die mensen hebben om hun arbeid vorm te geven. Het zoeken naar mogelijkheden om die speelruimte te vergroten, zowel individueel als collectief, is in mijn onderzoek richtinggevend. Daarbij kan die speelruimte niet los worden gezien van de context van de kwaliteit van het bestaan van mensen én van de organisatie waarvoor ze werken. En omgekeerd: de organisatie kan alle dagen functioneren, omdat er mensen zijn die daar hun bijdrage aan leveren.

In termen van de structuratietheorie van Giddens: de organisatie wordt voortdurend geproduceerd en gereproduceerd in en door het handelen van de

leden van die organisatie (Giddens, 1982). Zonder mensen geen organisatie, zonder handelen van mensen geen toegevoegde waarde voor de organisatie. In het sociale proces wordt dan ook de economische waarde gecreëerd, terwijl tegelijkertijd het economisch proces een belangrijk kader vormt voor het sociale proces. Dit uitgangspunt vormt de grondslag voor de stelling dat de productie van economische waarde in belangrijke mate te maken heeft met de gebruikmaking en waardering van de sociale hulpbronnen en human resources binnen het bedrijf (Coenen-Hanegraaf, 2001; Coenen, 2012). Met dit uitgangspunt zijn de onlosmakelijke verbondenheid van de bedrijfseconomische en sociale doelstelling van het bedrijf geduid.

Het lectoraat is niet simpelweg HRM genoemd, maar heeft de titel ‘duurzaam’ meegekregen. Dat zou een gevolg van hyperig denken kunnen zijn: niets is meer goed als het niet duurzaam is, duurzaam verkoopt beter dan niet duurzaam, et cetera. Zo cynisch wil ik niet zijn, want toekomst-vast denken is voor iedereen die zich bezighoudt met sociaaleconomische vraagstukken noodzakelijk om de uitdagingen waar we voor staan zo goed mogelijk op te pakken. In de passage over risicomaatschappij en reflexieve modernisering heb ik aangegeven welke grondpatronen om nadere aandacht vragen (omgang met verschillende soorten risico's, een veranderende rol van kennis, de noodzaak tot reflexie, pluriformiteit en diversiteit). Duurzaamheid of toekomstvastheid is hierbij een richtinggevend begrip. Daarmee geeft het begrip duurzaam de mogelijkheid om het normatieve karakter van de activiteiten van het lectoraat te expliciteren en in discussie te brengen.

Peggy de Prins van de Universiteit van Antwerpen houdt zich al een aantal jaren bezig met duurzaam HRM. Zij omschrijft het begrip als het optimaal inzetten en respecteren van mensen in de organisatie, waarbij een expliciete relatie wordt gelegd tussen het strategisch beleid van de organisatie en haar omgeving. Sleutelwoorden zijn langetermijnvisie en integratie van het strategisch beleid met duurzaamheid. De Prins spiegelt duurzaam HR aan de drie P's van duurzaamheid in het model van Planet, People en Profit.

Geïnspireerd door haar werk stel ik een (Noord-)Nederlandse variant voor: het woc-model. De w staat voor wederkerigheid en spiegelt het People-concept, de o staat voor omgevingsbewust en spiegelt Planet en de c staat voor continuïteit en spiegelt Profit.





*Wederkerigheid* is een basisprincipe bij de inzet van mensen in organisaties: werkende en organisatie gaan een relatie met elkaar aan, waarin voor beiden rechten en plichten zijn opgenomen. Wederkerigheid vereist een bepaalde balans in die relatie, waarin beide partijen oog hebben voor hun eigen positie, maar deze positie moeten ze zien in verbinding met de positie van de ander. Het Zuid-Afrikaanse begrip 'Ubuntu' ('ik ben, omdat wij zijn') duidt deze wederkerigheid op een voor mij aansprekende manier.

Vertaald naar het arbeidsdomein zien we dat werkprocessen, organisatie-structuur en de daarbij behorende functieprofielen de kaders stellen voor de inzet van mensen. Tegelijkertijd kijken werkenden naar hun ontwikkeling, maar hun opdrachtgever of leidinggevende doet dat ook. Bij het zoeken naar de meest optimale afstemming tussen taken waarvoor het bedrijf zich gesteld ziet en de arbeidsmogelijkheden en verantwoordelijkheden van werkenden, wordt uitdrukkelijk rekening gehouden met de individuele werkende, diens motivatie, competenties en potenties. Van de werkende wordt gevraagd om niet alleen de eigen ontwikkeling actief ter hand te nemen, maar ook een optimale bijdrage te leveren aan de doelstelling van het bedrijf en daar verantwoordelijkheid voor te nemen. Monique van Wijk (2012) verwoordt dat kort en bondig in de titel van haar masterthese 'Vakmanschap en Rekenschap: twee kanten van dezelfde medaille'. Bovendien brengt wederkerigheid flexibiliteit met zich mee in die zin, dat bij de match tussen werkende en functie een dynamisch aspect wordt ingebouwd, waardoor de organisatie in kan spelen op marktontwikkelingen en de werkende eigen ontwikkelingsmogelijkheden kan blijven zoeken. Daarmee speelt wederkerigheid in op de ontwikkeling van baanzekerheid naar werkzekerheid: gedurende de loopbaan wisselt de werkende van werk en van arbeidsrelatie en dit speelt zich voor velen niet meer af in een enkelvoudige relatie tussen bedrijf en werkende.

Een voorbeeld van wederkerigheid zoals hier bedoeld, kwam naar voren in een gesprek dat ik had met iemand uit de chemische industrie. Hij vertelde mij dat in het bedrijf waar hij werkte medewerkers en management nadenken over de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers. Daarbij wordt op verschillende niveaus nagedacht:

- de individuele ontwikkeling van medewerkers, zowel wat betreft gezondheid als wat betreft kennis en kunde
- generatiebeleid: hoe kunnen mensen van verschillende leeftijden wat aan elkaar hebben?
- de organisatie van het werk: moeten we in de nachtdiensten niet uitsluitend controlefuncties inzetten, zodat de ploegen kleiner kunnen worden en meer werk op minder belastende tijden geroosterd kan worden?

Ook in de HRM-literatuur neemt de aandacht voor wederkerigheid toe. In een overzichtsartikel over dit thema stelt Boxall (2013) drie ijkpunten voor met betrekking tot het vaststellen van wederkerigheid, namelijk de capability match,

de commitment match en de contribution match. Het is interessant om te onderzoeken hoe deze ideeën voor de praktijk bruikbaar kunnen worden gemaakt en om ze nader uit te werken.

De tweede pijler van duurzaam HRM is *omgevingsbewust*. De Prins geeft aan, dat het hier gaat om het nemen van maatschappelijke verantwoordelijkheid door bedrijven en de mensen die daarvoor werken voor de omgeving van het bedrijf. HRM kent hierin al traditie via diversiteitsbeleid, balans tussen werk en privé, doelgroepenbeleid, et cetera. Op dit moment is de vraag actueel hoe mensen met een beperking opgenomen kunnen worden in het reguliere arbeidsproces.

In Assen zijn een aantal bedrijven een samenwerking gestart onder de naam 'Assen voor Assen'. Zij worden gesteund door het Werkplein/Baanzicht van de gemeente Assen. Het doel is om maatschappelijk betrokken ondernemen op de kaart te zetten. Hieronder wordt verstaan:

- de mate waarin een onderneming moeite doet mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt binnen haar werkproces in te zetten;
- de mate waarin het personeel van de betrokken onderneming duurzaam inzetbaar is;
- de mate waarin de onderneming bewust omgaat met haar omgeving, bijvoorbeeld bij de inkoop van grondstoffen en de omgang met afval;
- de mate waarin de onderneming goede doelen steunt met geld, materialen en menskracht.

Jaarlijks organiseert Assen voor Assen een beursvloer, 'een handel in goede zaken zonder geld', waarin bedrijven en maatschappelijke organisaties elkaar ontmoeten en afspraken maken over activiteiten ten behoeve van die organisaties. Er is een coachproject waarin jongeren die moeilijk aan het werk kunnen komen gecoacht worden door medewerkers van bedrijven die dit vrijwillig en met support van hun werkgever doen. Verder worden bedrijven ondersteund bij het gebruik maken van de verschillende regelingen voor bevorderen van arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Tot slot zijn we vanuit het Kenniscentrum Arbeid betrokken bij het ontwikkelen van manieren waarop ondernemers elkaar kunnen informeren wat ze doen en inzicht kunnen krijgen in hun mogelijkheden om maatschappelijk ondernemen te versterken.

Bron: [www.assenvoorassen.nl](http://www.assenvoorassen.nl)

De analyse van Beck over de risicomaatschappij onderstreept de noodzaak om ook aandacht te schenken aan de effecten van de activiteiten vanuit het bedrijf voor het milieu en voor de manier waarop werkenden een bijdrage daaraan kunnen leveren. Het gaat hierbij zowel om zaken rond werk en vervoer zoals carpoolen en thuiswerken, maar ook om het ontwikkelen van nieuwe, energiezuinige producten, goede afvalverwerking, et cetera.

Tot slot is omgevingsbewust wat mij betreft ook van belang bij de toenemende aandacht voor de netwerken en logistieke ketens, waarin bedrijven zich bevinden en de mogelijkheden voor mensen om hierin nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden te zoeken. Dat dit op een wederkerige manier kan, bewijzen de ervaringen in de Brainport-regio en West-Brabant. In de laatstgenoemde regio hebben HRM'ers hun functie verbreed naar het voortdurend opzoeken van mogelijk andere functies voor mensen die in de huidige organisatie (tijdelijk) overbodig zijn of nieuwe loopbaanstappen willen maken.

*Continuïteit* als spiegel van het Profit-concept gaat in de ogen van De Prins om het langetermijndenken. Dit is van belang voor de werkende, die zich voortdurend voorbereidt op nieuwe stappen in de loopbaan. Al eerder heb ik aangegeven dat actief bezig zijn met de eigen toekomst in de arbeid voor de meeste mensen een sleutelcompetentie wordt. Dat vraagt om een enorme omslag, omdat de norm van het vaste contract er veelal toe heeft geleid dat mensen hun baan zekerheid daaraan hebben ontleend. De transitie die we doormaken van baan zekerheid naar werk zekerheid legt een actievere rol bij de werkende zelf en vraagt van de werk- of opdrachtgever zicht op de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd blijft langetermijndenken van belang voor de organisatie, die ook in de toekomst haar doelstelling wil kunnen waarmaken. Daartoe wil zij waardevolle mensen graag behouden en investeert in de mensen die daarvoor werkzaam zijn, bijvoorbeeld via programma's rond talentmanagement, duurzame inzetbaarheid, et cetera.

Een chemisch bedrijf in Farmsum, is inmiddels zo'n vijf jaar bezig met vernieuwing van de arbeidsrelaties, gebaseerd op vertrouwen in capaciteiten en verantwoordelijkheid van medewerkers. Men is gestart met flexibel roosteren, waarin medewerkers zelf hun roosters opstellen. Een volgende stap was de introductie van 'visie-documenten' onder het motto 'als je blijft doen wat je altijd deed, krijg je binnenkort niet meer wat je altijd kreeg'. Van medewerkers wordt gevraagd waar zij over vijf jaar willen staan binnen of buiten het bedrijf. In de functionerings- en beoordelingsgesprekken wordt vervolgens gekeken hoe deze individuele visie zich verhoudt tot de ontwikkeling van het bedrijf en

welke opleidings- en mobiliteitstrajecten daar het beste bij passen. Een mooi voorbeeld dat genoemd werd, was dat iemand een cafe in zijn woonplaats wilde starten. Kasteleins zijn coaches bij uitstek: mensen kunnen hun hart bij hen uitstorten en dan is een goede reactie nodig. Men kwam overeen om voor deze medewerker een opleiding tot coach te organiseren. Daarbij werd de afspraak gemaakt dat hij de resultaten van die opleiding ook zou inzetten voor collega's die daarom vragen. Men zag deze werkwijze ook als investering in de arbeidsmarktpositie van het bedrijf zelf: 'Als hij in zijn café vertelt hoe wij hem hebben geholpen, dan worden wij een aantrekkelijke werkgever in de regio en dat is in de toekomst broodnodig.'

Continuïteit is ook een kwestie van inclusiviteit. Een reflecterend vermogen is niet iedereen gegeven en niet iedereen is in staat om ver vooruit te denken over de eigen ontwikkeling. Dat geldt voor mensen met een beperking, voor wie werk zekerheid op een andere manier gerealiseerd kan worden, bijvoorbeeld via leer-werkbedrijven. Maar dat geldt ook voor ons allemaal wanneer we moeilijke periodes in ons leven doormaken en werk even op de tweede plaats komt.

In Delfzijl heeft AkzoNobel een aantal jaren geleden haar arbeidsplaatsen moeten reduceren van ongeveer 1700 naar 500. Dat is opgevangen door mensen naar ander werk te begeleiden, waarbij een aantal mensen moeilijk plaatsbaar was. Jan Wierenga, de secretaris van de ondernemingsraad, heeft met steun van medewerkers van de afdeling HRM gebruik gemaakt van een regeling tussen AkzoNobel en bonden, die het mogelijk maakte een nieuw bedrijf op te richten. Dat werd 'Parkdiensten'. Wierenga: 'We zijn begonnen met een paar mensen, maar we hadden geen werk, dus we zijn bloembakken gaan timmeren. En we hadden geen huisvesting, dus we hadden gewoon een oude schuur en een vuilnisbak. Nou, dat viel niet voor iedereen mee en we hebben heel veel mensen

daarbij geholpen. Ik mocht dan werk zoeken. Er werd mij gezegd: "Jan, geloof in je eigen kracht, want je kunt meer dan je zelf denkt." We zijn begonnen met een schuld van € 65.000,- want als jij een factuur stuurt, krijg je 'm niet binnen dertig dagen betaald. Maar het personeel wil na dertig dagen wel z'n geld hebben. Inmiddels hebben we 's winters vijftig en 's zomers zo'n vijftig mensen in dienst. We halen mensen nu uit de WW, bieden ze een tijdelijke baan met mogelijkheden tot een opleiding met de bedoeling dat ze doorstromen naar vast werk. Dat betekent ook dat we een breed pakket van activiteiten hebben, zoals groenvoorziening, fietsenverhuur, veiligheid, een belbus of timmerwerk en zitten nu op een omzet met zes nullen erachter. We draaien dus goed winstgevend. Dat is in dik drie jaar gelukt.'

Bovenstaande voorbeelden geven aan dat de contouren van duurzaam HRM al zichtbaar worden in de praktijk: de toekomst dient zich vandaag al aan. Mede met behulp van die ervaringen leveren we graag een bijdrage aan de verdere ontwikkeling ervan. Het is al duidelijk dat op het niveau van individuele bedrijven een aantal zaken goed geregeld kan worden, maar dat voor duurzaamheid ook openheid en samenwerking tussen arbeidsorganisaties nodig is, alsmede regelingen die die openheid en mobiliteit stimuleren. Bovendien hebben duurzaam opererende bedrijven een inclusieve samenleving nodig die mensen niet in hokjes wegstopt, maar juist in staat stelt ergens (al dan niet tijdelijk) aan te schuiven om vervolgens een volgende stap te kunnen zetten.

# 5

## Onderzoek, ontwikkeling en innovatie

Een hogeschool is als beroepsopleiding verankerd in het regionale bedrijfsleven en kan middels onderzoek een bijdrage leveren aan het tot verdere bloei brengen van dat bedrijfsleven en daarmee van de regio. Voor het lectoraat betekent dat het nodige voor de manier waarop we onderzoek willen gaan doen.

Allereerst staat het onderzoek met de voeten in de praktijk. Het is 'praktijk-gedreven'; de situatie van de bedrijven en instellingen en de vragen die mensen daar tegenkomen zijn leidend voor de onderzoekagenda. Het onderzoek is daarmee ook vraaggericht en pluriform. Vraaggericht, omdat we op zoek gaan naar het gesprek met betrokkenen uit de regio om vast te stellen waar innovatie gewenst is. Pluriform, omdat we per situatie bepalen welke manier van data-verzameling en -analyse de best passende is. Soms zal dat participerende observatie zijn, andere keren diepte-interviews, desk research, schriftelijke vragenlijsten of een combinatie van deze methoden.

Praktijk-gedreven gaat een stapje verder dan praktijkgericht onderzoek. Het concept praktijkgericht onderzoek redeneert vanuit het gezichtspunt van de onderzoeker: deze kijkt vanuit haar positie naar de praktijk en zet haar kennis ten behoeve van die praktijk in. Praktijkgericht onderzoek is vooral het keurmerk van hogescholen en wordt geplaatst tegenover theoriegericht onderzoek, waarin het onderzoek vooral gericht is op algemene theorie ontwikkeling en dat op universiteiten plaatsvindt.

Vanuit het oogpunt van de relatie onderzoeker-onderzochte is er echter geen tegenstelling tussen praktijk- en theoriegericht onderzoek. In beide gevallen geldt het gezichtspunt en de positie van de onderzoeker als uitgangspunt van de conceptualisering. Bij praktijk-gedreven onderzoek verandert juist de relatie tussen onderzoeker en onderzochten: het gaat om de positie van de onderzoeker en die van de mensen met wie het onderzoek wordt gedaan. Beiden spelen een gelijkwaardige rol in het onderzoek. We streven daarbij naar een wederkerige relatie, analoog aan het streven naar wederkerigheid zoals hiervoor bij duurzaam HRM is uiteengezet. We zien degenen met wie we onderzoek doen als 'mede-onderzoekers', die ook de noodzakelijke kennis in het onderzoek inbrengen. De combinatie van onze systematische kennis en de kennis van de alledaagse werkelijkheid van de mede-onderzoekers optimaliseert de mogelijkheden om middels het onderzoek daadwerkelijk te innoveren, verandering tot stand te brengen en practice based theorie te ontwikkelen. Dat gaat niet alleen om het vaststellen van de problemen waar het onderzoek zich op richt, maar ook (waar mogelijk) om het doorlopen van het onderzoeksproces als geheel.

De kennis die in het onderzoek wordt ingezet, komt dus zowel vanuit de praktijk als van de theorie. Daarbij hanteer ik in navolging van Tromp het brede rationaliteitsbegrip als kennisbasis. Zij (2009, p. 187) maakt onderscheid in drie soorten kennis die een rol spelen in wetenschappelijk onderzoek:

- Mode 1 kennis: cognitief-instrumentele kennis, dat is kennis die gegenereerd wordt om theoretische verklaringen en technische oplossingen voor wetenschappelijke problemen te vinden, gewoonlijk monodisciplinair.

- Mode 2 kennis: kennis gericht op het bijdragen (bij voorkeur wetenschappelijk onderbouwd) aan oplossingen voor praktische problemen en uitdagingen die gekarakteriseerd worden door hun interdisciplinair of transdisciplinaire aard.
- Mode 3 kennis: kennis die betrekking heeft op persoonlijke leerprocessen, waarin ook morele en existentiële kwesties geadresseerd worden.

Tromp pleit voor een zogenaamde ‘brede rationaliteitsopvatting’, waarin de drie soorten kennis met elkaar worden gecombineerd. Het argument hiervoor is dat, zoals ik hiervoor heb aangegeven, in onze maatschappij de traditionele wetenschap medeveroorzaker van risico’s en problemen is, problemen die echter niet uitsluitend zijn op te lossen met behulp van diezelfde kennis. De wetenschap moet zich dus beraden op haar eigen vooronderstellingen, met andere woorden: de wetenschap moet reflexief worden. En die reflexiviteit kan niet zonder de twee andere soorten kennis: kennis over praktijktoepassingen en intuïtieve kennis. De kennis vanuit de praktijk verhoogt op deze manier zowel de praktische als de theoretische relevantie van de uitkomsten van het onderzoek.

Met deze omschrijving van de relatie tussen onderzoeker en mede-onderzoekers is een belangrijk element van handelingsonderzoek geïntroduceerd: onderzoek wordt daarin opgevat als een onderzoekslersproces van onderzoekers en co-onderzoekers dat gericht is op het veranderen van een situatie in een gewenste richting (zie bijv. Coenen, 1987/2012; Boog, e.a., 1996; Almekinders e.a., 2009). Onderzoekers leren van de praktijk die zij onder de loep nemen en van het handelen van degenen uit die praktijk. Co-onderzoekers leren systematisch kijken naar hun eigen werkelijkheid en deze, met behulp van de concepten die de onderzoekers aandragen, beter te begrijpen. Beiden krijgen zicht op bedoelde en onbedoelde gevolgen van het handelen en daarmee op de mogelijkheden en onmogelijkheden om de situatie in de gewenste richting te veranderen. En beiden krijgen meer zicht op de bruikbaarheid van de theoretische concepten die in het onderzoek zijn gehanteerd en verder zijn ontwikkeld.

Handelingsonderzoek, als vorm van interventieonderzoek, wordt ingezet in situaties van verandering, waarbij een aantal normatieve vragen aan de orde zijn, evenals vragen naar de verhouding tussen betrokkenen. Immers, wat is het doel van het onderzoek? Wanneer spreken we van een verbetering van de situatie? Wie bepaalt wat ‘beter’ is? Wat doen we als partijen het daar niet over eens kunnen worden? Wanneer onderzoekers en co-onderzoekers beiden actief in het onderzoek betrokken zijn, is dit een voortdurend punt van gesprek. In dat gesprek wordt niet alleen van de mensen uit de praktijk gevraagd wat hun waarden en normen zijn. Ook de onderzoekers zelf committeren zich aan het zo goed mogelijk expliciteren van de eigen vooronderstellingen, van de eigen normatieve kaders. Op basis van dit gesprek besluiten partijen tot het al dan niet aangaan van een samenwerkingsrelatie.

Handelingsonderzoek is dus per definitie niet waardenvrij, reden waarom in deze rede uitgebreid aandacht is besteed aan de vraag wanneer HRM duurzaam genoemd kan worden. Dit expliciteren van de eigen vooronderstellingen is niet

bedoeld als conceptueel kader dat aan de praktijk opgedrongen wordt. Wel heeft het de bedoeling om te verhelderen welke uitgangspunten bij de start van het onderzoek door de onderzoekers gehanteerd worden, welk heuristisch kader of ‘zoeklicht’ de onderzoekers hanteren bij het tegemoet treden en interpreteren van de werkelijkheid. Van de onderzoekers wordt gevraagd om die werkelijkheid zo open mogelijk tegemoet te treden om dit conceptuele kader samen met de co-onderzoekers verder te ontwikkelen naar aanleiding van het onderzoeksproces en de resultaten daarvan.

## Onderzoeksprogramma

Het onderzoeksprogramma van het lectoraat kan beschouwd worden als een ontwikkelingsprogramma, waarin mensen uit de praktijk en onderzoekers (docenten en studenten) samen steeds bekijken wat relevante thema’s voor het onderzoek kunnen zijn. We organiseren deze activiteiten in leerateliers, die zo mogelijk gebundeld worden in een innovatiewerkplaats: leren en onderzoeken gaan in deze verbanden hand in hand. Daarbij is het leren niet alleen voorbehouden aan de deelnemende studenten, maar aan alle partijen die bij het onderzoek betrokken zijn. Evenmin is het onderzoeken alleen voorbehouden aan studenten en docenten, maar dit is eveneens een gezamenlijke activiteit.

De ontwikkeling van het onderzoek vanuit praktijk en theorie is leidend voor de systematisering van het programma en voor het ontwikkelen van een bijbehorende body of knowledge. Deze body of knowledge wordt voortdurend vernieuwd in het gesprek dat we met elkaar voeren. Op deze manier willen we het innovatieve karakter van het onderzoek borgen en op die manier bijdragen aan de zoektocht naar het vergroten van duurzaamheid van HRM. Het lectoraat maakt deel uit van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool en werkt daarbinnen samen met collega’s op de noordelijke speerpunten ‘Healthy Ageing & Work’ en ‘Arbeidsmarkt in de Energyport regio Groningen’. De onderzoeksthema’s van het lectoraat dragen bij aan kennisontwikkeling en innovatie op die speerpunten.

## Healthy Ageing & Work

Louis Polstra (2013, p. 19) heeft in zijn rede bij het tienjarig bestaan van het Kenniscentrum Arbeid aangegeven dat we op twee manieren naar de relatie tussen arbeid en gezond en actief ouder worden kijken. Allereerst gaat dat om de relatie tussen werken en gezondheid voor de beroepsbevolking in het algemeen. Werk heeft effect op de gezondheid in positieve en soms in negatieve zin en omgekeerd: om te kunnen werken moet men over een zekere mate van fitheid beschikken. Ten tweede wordt er op het terrein van zorg en welzijn



uiteraard ook gewerkt en ook dat werk is onderwerp van ons onderzoek. De bijdrage van het lectoraat aan dit speerpunt zal zich richten op de volgende thema's:

### Langer doorwerken

Dit thema is in deze tijd uiteraard een belangrijk onderwerp van onderzoek: het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd roept de nodige vragen op. Die vragen richten zich op oudere werknemers, die lang gedacht hebben dat zij voor hun 65<sup>e</sup> gingen (of kunnen, zoals vaak wordt gezegd) ophouden met werken, maar die zich nu instellen op nog een paar jaar doorgaan. Ook de organisaties zijn zich aan het beraden op maatregelen op het gebied van gezondheid, maar ook op het herinrichten van werkprocessen en op andere manieren van loopbaan coaching, et cetera. Bij dit thema gaat het om wederkerig HRM-beleid, gericht op oudere medewerkers en op preventiemaatregelen voor de hele groep werkenden, waar fit en vitaal speerpunten zijn. Mijn voorganger Ben Emans heeft in zijn laatste periode een onderzoek opgezet in samenwerking met het Martiniziekenhuis Groningen, waarbij de duurzame inzetbaarheid van medisch specialisten centraal stond. Dit onderzoek nadert nu zijn afronding. Over het onderwerp langer doorwerken zijn we met een aantal bedrijven nadere samenwerking aan het voorbereiden. Kluske Veth richt zich in haar promotieonderzoek op de vraag hoe HRM bij kan dragen aan het verhogen van bevoegdheid van medewerkers zodat zij op een positieve manier langer aan het werk blijven. De vraag naar de bijdrage van levenlang leren aan de loopbaan van werkenden is onderwerp van de promotie van Christiane de Lange.

### Veiligheid en weerbaarheid

Agressie en geweld is een belangrijk item bij medewerkers die in overheidsdienst zijn, vooral wanneer zij een handhavende taak hebben. Op dit thema gaan we starten met onderzoek naar de meldingsbereidheid van agressie door medewerkers in verschillende overheidslagen (provincie, rijk, gemeenten), zodat beleid op dit punt beter gevoed kan worden door de praktijkervaringen van medewerkers. Daarnaast zijn we betrokken bij het programma dat zich richt op versterking van de professionele weerbaarheid van politieagenten.

### Balans tussen werk en leven

De veranderende plaats van arbeid in het leven van mensen en de daarbij behorende groeiende diversiteit van de groep werkenden is een belangrijk onderwerp. Dit onderwerp kent vele facetten, zoals de vraag naar speelruimte in de tijdstippen waarop je werkt, de voor- en nadelen van thuis werken,

et cetera. Een onderzoek dat op dit thema besproken wordt, is de relatie tussen mantelzorg en werk: door ontwikkelingen in de zorg wordt een steeds groter beroep gedaan op het informele netwerk van mensen bij ziekte en gebreken door ouderdom. De vraag is wat werkende mantelzorgers nodig hebben om deze zorg met hun werk te kunnen combineren.

### Professionaliteit in zorg en welzijn

Het domein van zorg en welzijn kent een turbulente ontwikkeling (Polstra 2013, p. 20 e.v.) die voor mensen die daar werken het nodige met zich meebrengt: van aanbodgericht naar vraaggericht werken, van zorg voor de individuele cliënt naar aandacht voor de cliënt en diens informele netwerk, et cetera. En dat alles met krimpende budgetten als uitgangspunt. Organisaties zijn zich aan het herpositioneren, medewerkers krijgen andere taken en rollen. We zijn met een aantal organisaties in de sector zorg en welzijn in gesprek over samenwerking op het vraagstuk van het ontwikkelen van de professionaliteit van medewerkers en leidinggevenden bij de transitie naar een vernieuwde organisatie. Hierbij is de centrale vraag: wat helpt mensen om bij te blijven met de ontwikkelingen in hun beroep en om toekomstvast met hun loopbaan om te gaan?

### Publiek-private samenwerking in maatschappelijk betrokken ondernemen

Over Assen voor Assen heb ik hiervoor al het nodige gezegd. Het lectoraat is in samenwerking met het lectoraat Arbeidsparticipatie van Louis Polstra betrokken bij onderzoek met deze beweging. Centraal staat daarbij de vraag hoe Assen voor Assen ondernemers kan steunen bij hun activiteiten rond maatschappelijk betrokken ondernemen en hoe deze activiteiten zodanig kunnen worden geprofileerd dat de buitenwacht er goed kennis van kan nemen en dat ondernemers zelf op hun eigen MBNO-beleid kunnen reflecteren en aanknopingspunten voor versterking ervan kunnen zoeken. Element hierbij is de publiek-private samenwerking, die als een rode draad door het project heen loopt.

## Arbeidsmarkt in de Energyport Groningen

Bij het tienjarig bestaan van het Kenniscentrum Arbeid heeft Harm van Lieshout de onderzoekslijn 'Arbeidsmarkt in de Energyport Groningen' uitgewerkt. Die lijn 'richt zich op de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkelingen van die arbeidsmarkt,.... en lopende of nieuw gewenste innovaties op of om die arbeidsmarkt (juist om ongewenste tekorten en overschotten te vermijden).' (Van Lieshout 2013, p. 60). De agenda van deze lijn wordt de komende tijd in wisselwerking met het werkveld vastgesteld. Het lectoraat HRM zal haar bijdrage vooral richten



op de kwalitatieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Enerzijds gaat het daarbij om de duurzame inzetbaarheid van werkenden en hun doorstroom in functie en bedrijf. Anderzijds gaat het om de aard van de arbeidsrelaties die in de Energyport te vinden zijn en de betekenis daarvan voor werkende en organisatie. Thema's die hier van belang zijn:

### Regionale samenwerking en langer doorwerken

Het thema langer doorwerken heb ik hiervoor uitgebreid besproken, dus daar kan ik hier kort over zijn: daar waar bedrijven uit de Energyport deelnemen aan het onderzoek raakt dit thema de beide onderzoekslijnen van het kenniscentrum. Een belangrijke toevoeging in de onderzoekslijn Energyport is regionale samenwerking, die mensen de gelegenheid biedt niet alleen binnen, maar ook buiten hun organisatie, hun loopbaan verder te ontwikkelen. Ook voor arbeidsorganisaties kan een dergelijke samenwerking toegevoegde waarde bieden. HRM kan hier een actief knooppunt zijn tussen bedrijven, zoals de ervaringen in West-Brabant laten zien. Groningen kent een aantal regionale samenwerkingsverbanden die de handschoen van langer doorwerken willen oppakken. Het kenniscentrum is betrokken bij initiatieven om deze samenwerking verder te versterken.

### Werk- en bestaanszekerheid

Dat de aard van de arbeidsrelaties een transitie doormaken, heb ik hiervoor uitgebreid betoogd. Wat die transities betekenen voor de mate van integratie van werkenden in de arbeidsorganisatie en samenleving is in Nederland nog onvoldoende onderzocht. Dörre laat zien dat de betekenis die mensen zelf aan die transitie geven essentieel is: voor sommigen is een flexibele positie een uitkomst, voor anderen een straf. Die betekenisgeving speelt vermoedelijk ook een grote rol in de manier waarop mensen en de organisaties waarvoor zij werken, omgaan met de verschillende risico's die zij tegenkomen. Beleid rond kwalitatieve ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vraagt om inzicht in die verschillende betekenisgevingen en handelingspatronen. Het lectoraat is in samenwerking met een aantal andere partijen een onderzoek binnen een aantal sectoren aan het voorbereiden.

## Tot slot

Toen ik bijna tien jaar geleden besloot minder actief op de universiteit te worden en mijn eigen bedrijf op te zetten, had ik niet gedacht ooit nog een baan bij een werkgever te zullen ambiëren. Het is er toch van gekomen: een lectoraat op dit vakgebied brengt veel mogelijkheden waarin ik de expertise die ik in de loop der jaren heb opgebouwd, kan delen en verder ontwikkelen.

Dat ik deze niet te versmaden kans kreeg, is allereerst te danken aan Harm van Lieshout, leading lector van het Kenniscentrum Arbeid. Hij attendeerde mij op de mogelijkheid om te solliciteren en wist mij haarfijn uit te leggen waarom dit een plek was waar ik me goed in zou kunnen bewegen. Hij bood me bovendien de mogelijkheid om het lectoraat te combineren met mijn bedrijf, waardoor ik nu tot de hybride categorie op de arbeidsmarkt behoor. Kwetsbaarheid en zekerheid zijn voor mij in een ideale combinatie samengebracht. Dank hiervoor Harm.

Het College van Bestuur van de Hanzehogeschool Groningen wil ik bedanken voor het in mij gestelde vertrouwen. Het is een eer om toe te treden tot het corps van lectoren van de Hanzehogeschool en een bijdrage te mogen leveren aan samenwerking tussen de Hanzehogeschool en bedrijven en instellingen in het Noorden.

Harm bleek gelijk te hebben. Het Kenniscentrum Arbeid is ambitieus en energiek en de samenwerking met collega-lectoren Louis Polstra, Jacques Christis, Petra Oden en programma-manager Jeltje Talen maakt dat ik me er thuis voel. Ook de samenwerking met de dean van het Instituut voor Bedrijfskunde, Rob van Linschoten, de teamleiders van de opleidingen HRM (Klaassien Grozema en Janneke Korf) en Toegepaste Psychologie (Marietta Muhonen) is vanaf het begin prima verlopen. Inmiddels heb ik kennis kunnen maken met een flink aantal docenten van beide opleidingen en is de samenwerking met een aantal van hen gestart, wat mij betreft met groot plezier: Jos van Kempen, Marijke van der Klok-Postuma, Gerald Weering, Charlotte de Wolff, Annette Tjeerdsma, Christiane de Lange, Klaske Veth, Thecla Goossens en Cecile Oosting.

Bij het inwerken op mijn nieuwe plek en bij het voorbereiden van mijn rede ben ik professioneel en vrolijk ondersteund door Yomna Boerema en tijdens haar verlofperiode door Ilse Koning. Zonder jullie zou ik deze klus nooit hebben kunnen klaren.

Ook buiten de Hogeschool hebben een aantal mensen me voortdurend gesteund. Sommigen hebben meegelezen met de rede en deze van nuttig commentaar voorzien, waarvoor ik hen hartelijk wil danken. Dat is allereerst Hans Beukema, met wie ik veel ideeën deel maar ook op een aantal punten consequent van mening verschil, waardoor mijn argumentatie scherper kon worden. Ivo Kuijpers, kompaan in denken, schrijven en het runnen van onze coöperatie De Onderlinge, heeft me geholpen een aantal verbanden verder te

expliciteren. Het samen nadenken over deze rede heeft ook weer een aantal thema's op onze toekomstige agenda gezet, waardoor onze gezamenlijke inhoudelijke ontwikkeling gelukkig rustig door kan gaan. Jackie van der Werff heeft de eindredactie van dit verhaal zoals gebruikelijk weer gedaan met aandacht voor wat ik bedoel te zeggen en met zinvolle verbeteringen om de boodschap duidelijker over te brengen.

Grote dank aan alle vrienden en familieleden, die mij geholpen hebben deze positieve stap te kunnen zetten! Dat geldt vooral voor Jooske en Nanke, die voortdurend meelevend, in de gaten houden of ik gelukkiger wordt van Groningen en daar tot nu toe mee kunnen instemmen. Ik ga ervan uit dat dat zo blijft, maar ik ben blij dat jullie mee-waken.

Twee mensen kunnen dit festijn niet meer meemaken en ik mis hen heel erg. Dat zijn mijn leermeester en vriend Harry Coenen, die mij op onnavolgbare wijze heeft ingewijd in handelingsonderzoek en alles wat daarbij komt kijken. Maar bovenal mis ik Piet Leenders, met wie ik het leven bijna 35 jaar heb mogen delen en met wie ik de persoon ben geworden die ik nu ben. Zonder hem zou ik hier niet hebben gestaan en op hem wil ik het glas heffen!

Zo gezegd, zo gedaan.

## Literatuur

- Almekinders, C., L. Beukema & C. Tromp (ed.) (2009), *Research in action. Theories and practices for innovation and social change*, Wageningen: Wageningen Academic Publishers
- Atkinson, J. (1988), Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening, in: *Te Elfder Ure*, nr. 41, Nijmegen: Sun, p. 181-200
- Baliemanifest I, Leenders, P., I. Kuijpers, F. Rottenberg, *Sociale zekerheid als investering*, Amsterdam, Uitgeverij De Balie, 2005
- Baliemanifest II, Beukema, L., I. Kuijpers, K. van der Pol, *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen*, Utrecht, Uitgeverij De Graaff, 2010
- Beck, U. (1986), *Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne*, Frankfurt am Mein: Suhrkamp Verlag
- Berkel, R. van & H. Coenen (1995), Het arbeidsbestel in de overgang van industriële samenleving naar risico-maatschappij. In: H. Coenen (red.), *De vakbeweging na 2000*, Utrecht: Van Arkel, p. 48-72
- Beukema, L. (1987), *Kwaliteit van arbeidstijdverkorting*, Groningen: Konstapel
- Beukema, L., P. Leenders & I. Kuijpers, Horizontalisering van sociale risico's. In: Beukema, L., I. Kuijpers & K. van der Pol (2010), *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen*, Utrecht; De Graaff, p. 82-85
- Beukema, L. & I. Kuijpers (2010), *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen. Manifest voor een nieuw sociaal contract*. In: G. Bruijnsma (red.), *De nieuwe werknemer*, Alphen a/d Rijn: Kluwer, p. 39-53
- Beukema, L. & I. Kuijpers (2011), *Op tijd beginnen. Partnerschappen in het groen*, Utrecht: Locus
- Beukema, L., I. Brandsen & J.-K. Meyboom (2011), *Maatschappelijk werk en actieonderzoek: een gouden combinatie*, Rotterdam: SMDD/SON
- Beukema, L. & J. Zwijnenburg (2013), *Netwerkpuzzelen. Over het coachen van mantelzorgers in een grote stad bij het organiseren van netwerksteun*, Onderzoek rapportage in opdracht van GGD-Rotterdam
- Boog, B., H. Coenen, L. Keune & R. Lammerts (1996), *Theory and Practice of Action research. With special reference to the Netherlands*, Tilburg: Tilburg University Press
- Boxall, P. (2013), Mutuality in the management of human resources: assessing the quality of alignment in employment relationships. *Human Resource Management Journal*, 23: 3-17. doi: 10.1111 / 1748-8583.12015
- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society*, Massachusetts/Oxford: Blackwell
- Christis, J. (2010), Organization and job design: what is smart organizing? Inaugurale rede uitgesproken op 3 juni 2009 bij de aanvaarding van het lectoraat Arbeidsorganisatie en -productiviteit. In: Kenniscentrum Arbeid, *Management of labour. Societal and managerial perspectives*, Hanzehogeschool Groningen, p. 39-72
- Coenen, H. (1987), *Handelingsonderzoek als exemplarisch leren*, Groningen: Konstapel
- Coenen, H. (2012), herziene uitgave onder redactie van B. Valkenburg & M. Coenen-Hanegraaf, *Exemplarisch handelingsonderzoek*, Utrecht: Jan van Arkel
- Emans, B. (2010), Golden Times, Though Times, a characterization of today's HRM conditions. Inaugurale rede uitgesproken op 3 juni 2009 bij de aanvaarding van het lectoraat Duurzaam HRM. In: Kenniscentrum Arbeid, *Management of labour. Societal and managerial perspectives*, Hanzehogeschool Groningen, p. 73-98
- Gastelaars, M. (2006), *Excuses voor het ongemak. De vele gevolgen van klantgericht organiseren*, Amsterdam: SWP
- Houten, A. van (2012), *Naar een praktijk van inclusieve differentiatie. Op zoek naar handelingsstrategieën in tijden van radicale modernisering*, Voorstudie Baliegroep, nog niet gepubliceerd
- Jongejan, J. (2011), Zon breekt door in Maasland. In: *Zeggenschap. Tijdschrift over arbeidsverhoudingen*, juni 2011
- Kluijtmans, F. (red.), (2010), *Leerboek HRM*, Groningen/Houten: Noordhoff/Open Universiteit
- Kuijpers, P. (2012), *Muddling Through*. In: Ooghoogte 5/6, Eindhoven
- Lieshout, H. van & L. Polstra (2013), *Energieke arbeid*, Kenniscentrum Arbeid, Hanzehogeschool Groningen
- Machielse, A. (2003), *Niets doen, niemand kennen. De leefwereld van sociaal geïsoleerde mensen*, 's-Gravenhage: Elsevier Overheid

Muffels, R., T. Wilthagen & R. Dekker (2011), Flexibiliteit en werkzekerheid: Diversiteit en dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. In: Sol, E., H. Houwing, R. Muffels, T. Wilthagen, R. Dekker, M. Keune, J. Denys, A. van der Gaag, L. Oosterwaal (2011). *Wat is de zekerheid in flex en zeker?* Amsterdam, University of Amsterdam, Flexwork Research reeks nr. 1

Normann, R. (1991), *Service management. Strategy and Leadership in Service Business (2nd Ed.)*, Chichester: Wiley

Ormel, B. (2013), *Solidair bij pluriforme bestaansstrategieën. Op zoek naar zekerheid en autonomie*, Voorstudie Baliegroep, nog niet gepubliceerd

Ponsen, P. (2012), *'Door hulp te zoeken ben ik sterker geworden.'* *Informeel netwerk steeds onderzoeken*, Rotterdam: SMDD/SON

Prins, P. de (2011), HRM staat op een kantelpunt. Interview met B. van Moerkerke in *Lokaal*, 1 december 2011

Ruitenbeek, G. van, M. Mulder, F. Zijlstra, F. Nijhuis & H. Mulders (2013), Een alternatieve benadering voor herontwerp van werk. Ervaringen met de methode van inclusief herontwerpen. In *Gedrag & Organisatie*, 2013 (26) 1, p. 104-122

Schmid, G. (1998), *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, Discussion Paper FS I 98-206 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung

SER-advies Werk maken van baan-baanmobiliteit, 2011

SER-advies, Verschuivende economische machtsverhoudingen, 2012

Sitter, L.U. de (1981), *Op Weg naar Nieuwe Fabrieken en Kantoren*, Deventer: Kluwer

Stone, K.V.W. (2013), The Decline in the Standard Employment Contract: Evidence from Ten Advanced Industrial Countries (2012). *After the standard contract of employment: innovations for regulatory design*, Katherine V. W. Stone and Harry Arthurs, eds., Russell Sage Foundation Press, 2013; UCLA School of Law, Law-Econ Research Paper No. 12-19. Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2181082>

Taylor-Gooby, P. (2004), *New risks, new welfare*, Cork: Open University Press

Tromp, C. (2004), *Breedbeeld wetenschap. Een kritisch-reflexief onderzoeksmodel gebaseerd op een breed rationaliteitsbegrip*, Utrecht; van Arkel

Valkenburg, B. (2007), Individualising activation services: thrashing out an ambiguous concept. In: Berkel, B. van & B. Valkenburg (2007), *Making it personal. Individualising activation services in the EU*, Bristol: Policy Press

Verheijen, D.J. (2012), *HR: terug naar de menselijke maat*, Assen: Van Gorcum

WRR (2008), *Investeren in werkzekerheid*

### Verder is onder meer gebruik gemaakt van de volgende websites

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/vv-positie-werkkring-arbeidsduur-art.htm>, geraadpleegd op 29 juli 2013

[www.locusnetwerk.nl](http://www.locusnetwerk.nl)

<sup>1</sup> Goud Delven is ontwikkeld binnen de SMDD/SON (Stichting Maatschappelijke Dienstverlening Delfshaven en de Stichting Ouderenwerk Noord). Het is een combinatie van hulpverlening, handelingsonderzoek en het naar buiten brengen van verhalen uit de praktijk van het maatschappelijk werk. Het programma heet Goud Delven omdat de organisatie ervan overtuigd is dat de praktijkkennis van maatschappelijk werkers en kwetsbare bewoners goud waard is en dat die kennis relatief makkelijk te delven is. De SMDD/SON geeft aan met goud delven bij te willen dragen aan de vernieuwing van de maatschappelijke dienstverlening opdat:

- De positie van de cliënt op een effectieve manier onder de aandacht komt.
- De medewerkers systematisch hun eigen handelen onder de loep nemen en daarmee de kwaliteit ervan kunnen verbeteren.
- Door onderzoek en publicaties burgers zelf een stem hebben.
- De organisatie inhoudelijk verantwoording aflegt aan de opdrachtgevers en de samenleving.
- Het imago van het maatschappelijk werk verbetert zonder dat het vertrouwen van onze cliënten wordt geschaad.
- Medewerkers in de gelegenheid zijn zich te uiten over de kwesties die zij tegenkomen en te werken aan hun professionele ontwikkeling. (L. Beukema, I. Brandsen & J.-K. Meyboom, 2011).

Zie ook [www.gouddelven.net](http://www.gouddelven.net)



Als mensen werken, verbinden zij zich in hun handelen aan de kerntaak van de organisatie. Met hun werk helpen zij die kerntaak direct of indirect te realiseren. In de verbinding tussen werkende en organisatie is het zaak een goede balans te vinden tussen de persoonlijke ontwikkeling van mensen, het werk dat ze doen en de bijdrage die ze daarmee leveren aan de ontwikkeling van de organisatie. Dit is het werkkterrein van HRM.

Dit werkkterrein is, zeker in de tijd waarin we nu leven, voortdurend in verandering. Niet alleen de aard van de arbeidscontracten verandert, ook de aard van het werk zelf. Werkorganisaties worden opener, en de diensteneconomie vraag om klantgericht werken. Bovendien wordt de betekenis van arbeid in het leven van mensen meer divers. Anciënniteit in de relatie tussen werkgever en werknemer hebben aan gewicht ingeboet. Van werkenden wordt tegenwoordig gevraagd competent te zijn, in staat tot het aangaan van relaties, deze te onderhouden en daarin zelfstandig, maar niet alleen, te functioneren. Maatwerk, ontwikkeling en zeggenschap zijn hierin sleutelbegrippen. Dat vraagt ook het nodige van het management. Het management werkt dan niet langer op basis van beheersing, maar op basis van vertrouwen, op gezag in plaats van macht.

Deze veranderingen op het arbeidsterrein hebben grote gevolgen. Ze zijn zo drastisch, dat HRM de boot gaat missen als zij zich tot haar traditionele terrein beperkt. HRM concentreert zich nog vaak op de vaste kern van werknemers terwijl de differentiatie op de arbeidsmarkt vraagt om aandacht voor de groep werkenden als geheel. HRM moet verduurzamen. Duurzame HRM is het onderzoeksthema van ons lectoraat.

## Reeks

Redes Kenniscentrum Arbeid

nr. 9



Arbeid

ISBN 978-90-79371-11-2



9 789079 371112 >

