

## Een doorkijkje naar het personeelsbeleid van morgen

**In dit nummer van het Tijdschrift voor HRM wordt een doorkijkje gegeven naar het personeelsbeleid van de toekomst. Een personeelsbeleid dat wordt vormgegeven vanuit het perspectief van de volwaardige arbeidsrelatie en dat onder meer is gericht is op blijvende inzetbaarheid van medewerkers. Een personeelsbeleid ook, waarin de dialoog tussen leidinggevende en medewerker een centrale plaats inneemt. En een personeelsbeleid waarin ethisch handelen veel aandacht krijgt. Althans, als het aan de auteurs in dit nummer ligt.**

Het eerste artikel is van de hand van Aukje Nauta, Wardy Doosje, Irene de Pater en Rosina van Bloois. Binnen de Universitair Medische Centra's loopt een veranderingstraject genaamd Idealoog. De naam van dit traject is afgeleid van het begrip i-deals dat Rousseau introduceerde. Het doel van het veranderingstraject binnen de UMC's is te komen tot volwaardige arbeidsrelaties. Men wil dat medewerkers en leidinggevendenden een goede dialoog voeren waarin zij afspraken-op-maat maken over werk en ontwikkeling. Met deze i-deals willen de ziekenhuizen aantrekkelijk blijven op de krappe arbeidsmarkt en zorgen dat hun medewerkers zich kunnen aanpassen aan de technologische en andere veranderingen. De auteurs doen verslag van de eerste fase van het longitudinale onderzoek waarin het veranderingsproces binnen de UMC's

wordt gemonitord. Zij concluderen dat het accent bij inzetbaarheidsbeleid moet liggen op de dialoog en de uitwisselingsrelatie tussen leidinggevende en werknemer, meer dan op de concrete afspraken over werk en ontwikkeling. Om het belang van een constructieve dialoog en een volwaardige uitwisselingsrelatie te benadrukken, wordt het project de komende jaren voortgezet onder een nieuwe titel: Dialoog. Wij zijn benieuwd naar de resultaten van vervolgonderzoek.

In zijn reactie op dit artikel constateert Gerrit Kreffer dat ook de ministeries met het oog op de op handen zijnde organisatieveranderingen de dialoog met hun medewerkers zullen moeten opzoeken. De positie van het Rijk als werkgever is de laatste jaren weliswaar versterkt door de ruimte om bijzondere afspraken te maken met afzonderlijke werknemers. In de huidige situatie van grote organisatieveranderingen ziet hij het maken van concrete afspraken op maat echter "nu even niet" zitten. Volgens hem valt er weinig te onderhandelen in die situatie en is er evenmin sprake van een gelijkwaardige onderhandelingspositie. Dit laat echter onverlet dat het management de dialoog moet opzoeken met zijn werknemers; misschien is de noodzaak des te meer aanwezig.

In het tweede artikel, dat is gebaseerd op een promotieonderzoek, gaan Karina van de

Voorde, Marc van Veldhoven en Jaap Paauew in op drie uitdagingen waarmee HR-managers en onderzoekers worden geconfronteerd als het gaat om de relatie tussen HRM en organisatieprestaties. HRM-percepties blijken gerelateerd aan vestigingsprestaties. Het gaat daarbij in het bijzonder om de percepties die betrekking hebben op het communiceren van de organisatiedoelen. De auteurs pleiten voor het opnemen van medewerker informatie in Workforce and Balanced Scorecards, mits deze betrouwbaar zijn en een goede afspiegeling vormen van de HRM-interventies in de organisatie. Resultaten van een medewerkersonderzoek gericht op HRM-percepties helpen bij het voorspellen van vestigingsprestaties, maar ook bij het in kaart brengen van en sturen op verschillen tussen vestigingen. Aangezien hrm een verschillend effect kan hebben op het welbevinden van medewerkers, pleiten de auteurs ervoor te streven naar een balans tussen verschillende uitkomsten. HRM-activiteiten zouden zo moeten worden ingezet dat ze het beoogde doel van de organisatie communiceren en andere uitkomsten op ten minste een minimaal niveau houden.

In artikel nummer drie verkent Nicole Torka het verschijnsel van manipulerend gedrag in de organisatie. Wat zijn manipulaties c.q. manipulators en welke tactieken worden gebruikt om doelen te realiseren. Het artikel bevat een aantal citaten waarin verschillende manipulatietactieken worden beschreven door slachtoffers. De mogelijke effecten van het gedrag van de manipulators op de werkvloer zijn enorm: ziekteverzuim, verloop, kwaliteitsverlies, falende projecten, etc. Zij constateert dat het P&O in de door haar onderzochte gevallen aan kennis en ethisch besef en handelen, ontbreekt om adequaat te kunnen reageren in dergelijke situaties.

In het vierde en laatste artikel van dit nummer schetsen Joop Zinsmeister en Martha Meerman mogelijke scenario's die kunnen bijdragen aan het behoud van oudere werknemers in de bouw. Ook in dit artikel komt het thema van de volwassen arbeidsrelatie en het managen op basis van vertrouwen terug. De auteurs bekijken de mogelijkheden die organisaties (kunnen) benutten om oudere medewerkers inzetbaar te houden vanuit twee logica's, de ruilrelatie en de samenwerkingsrelatie. Ze constateren dat de ruillogica dominantier wordt, zeker bij de grote bouwbedrijven. De auteurs vinden dat ongewenst met het oog op de blijvende inzetbaarheid van oudere medewerkers. Nieuwe mogelijkheden voor inzetbaarheid ontstaan volgens hen niet door standaardmaatregelen in cao's, maar in dialoog (jawel, ook hier weer) tussen leidinggevende en medewerker.

In zijn column roept Gerrit Kreffer HRM'ers op naar het Oosten te kijken en de kansen te benutten die arbeids-, kennis- en studiemigratie bieden. In de bespreking van het boek *'Op eigen kracht. Arbeidsrelaties na de verzorgingsstaat'* van Kees Korevaar komt het thema van de onafhankelijke werknemers wederom terug. Oplossingen voor nieuwe arbeidsmarkt-vraagstukken moeten komen van het bedrijfsleven, niet van de overheid, stelt Korevaar, en hij geeft daarvoor een concrete invulling. Willem de Lange ziet in het boek vooral een warm pleidooi voor het 'nieuwe vakmanschap'. En ook hier gaat het om volwaardige arbeidsrelaties en neemt de dialoog een prominente plaats in.

De redactie wenst u een goede zomer met veel leesplezier en vooral ook veel inspiratie.

---

De redactie