

Onontkoombare ontwikkelingen

Sommige ontwikkelingen zijn onontkoombaar: een toename van diversiteit, vergrijzing, flexibilisering. HRM staat voor de uitdaging die onontkoombaarheid creatief te hanteren. In dit nummer staan we stil bij een aantal van die onontkoombaarheden. Wat zijn de positieve en negatieve effecten van diversiteit? Welke bijdragen kan HRM leveren aan vormgeving aan arbeidsrelaties en loopbanen om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt het hoofd te bieden?

De eerste twee artikelen in dit nummer gaan in op de toename van diversiteit en de effecten daarvan voor organisaties. Diversiteit binnen organisaties leidt niet zonder meer tot betere prestaties of kwaliteit. Deze conclusie is in de literatuur al vaker getrokken en wordt door Annemieke van Beek en Anneke van Doorne-Huiskes op basis van een bespreking van recente onderzoeksliteratuur en eigen bevindingen bevestigd. Ondanks het uitblijven van bewijs voor een eenduidig verband tussen diversiteit en kwaliteit zijn er volgens de auteurs toch zeker goede redenen om diversiteit te bevorderen. Organisaties doen er verstandig aan vanwege demografische ontwikkelingen en de daaruit volgende schaarste op de arbeidsmarkt. Naast deze tweede economische reden, tellen ook overwegingen op grond van sociale rechtvaardigheid.

Om de business case van diversiteit te realiseren moet aan een aantal kritische succesfactoren worden voldaan. De auteurs pleiten voor een integraal perspectief, een inclusieve diversiteitsbenadering. Hiermee bedoelen zij dat diversiteit breder wordt bekeken dan een bepaalde vertegenwoordiging van doelgroepen naar geslacht, leeftijd en etniciteit in de organisatie. De auteurs beogen dat het streven naar diversiteit als strategische doelstelling wordt gezien, procedureel en procesmatig is verankerd in de organisatie en mentaal en cultureel is ingebed.

Achmea is een bedrijf dat diversiteit vanuit een integraal perspectief benadert. Ellen Faber, directievoorzitter divisie Directe Distributie, blikt terug op hoe het diversiteitbeleid sinds de ondertekening van het charter 'Vrouwen naar de Top' in 2008 zijn uitwerking heeft gekregen. Ellen Faber is onlangs benoemd tot Vrouwelijke Topmanager van het Jaar 2011.

Ook in het tweede artikel wordt de effectiviteit van diversiteitsbeleid onder de loep genomen. Beide artikelen zijn complementair. Saniye Celik, Tanachia Ashikali en Sandra Groeneveld zoomen in op de werk gerelateerde uitkomsten van diversiteitsbeleid. Op basis van hun onderzoek, verricht onder medewerkers in de publieke sector, concluderen zij dat diversiteitsmanagement en enkele beleidsin-

strumenten de betrokkenheid en binding van medewerkers met de organisatie versterken. Dit positieve effect blijkt echter niet voor alle beleidsinstrumenten te gelden. De instrumenten gericht op voorkeursbeleid en het behalen van streefcijfers blijken minder effectief. Hierop zouden organisaties dan ook minder de nadruk moeten leggen. Het onderzoek wijst verder op de cruciale rol van de leidinggevende. De transformationele leiderschapstijl en diversiteitsmanagement versterken elkaar in het effect op de binding van medewerkers. Dat versterkend effect is er niet op betrokkenheid. Het positieve effect van diversiteitsbeleid op betrokkenheid is nagenoeg volledig toe te schrijven aan de stijl van leidinggeven.

De onontkoombare ontwikkelingen waarmee Hogescholen worden geconfronteerd betreffen enerzijds een forse groei van het aantal studenten en anderzijds een sterke vergrijzing van het personeelsbestand. Bovendien worden andere, hogere eisen gesteld aan de eindtermen van het HBO-onderwijs. Uitstroom van oudere werknemers, groei van studentenaantallen en een veranderde opleidingsbehoefte gaan gepaard met een toename in vraag naar gekwalificeerde docenten. Gertrud Lemmens en Rob Gründemann onderzochten de werkbeleving en het loopbaanperspectief van docenten in de leeftijd van 45 jaar en ouder teneinde een interventie voor te stellen om hen langer competent en geïnspireerd te laten doorwerken in de 'Universities of Applied Sciences' van de toekomst. Een belangrijke conclusie van hun onderzoek is dat sturing op (loopbaan)ontwikkeling van oudere docenten momenteel onvoldoende plaatsvindt, zowel door medewerkers zelf, als door de organisatie. De oplossingsrichting ligt volgens de auteurs in herontwerp van de functies van oudere docenten: samenwerking in teams in plaats van solistisch opereren. Hoe een interventie op teamniveau een bijdrage kan leveren aan blijvende inzetbaarheid van senior docenten wordt helaas in dit artikel nog niet

beantwoord en vergt nader onderzoek. Wij hopen daar in een later nummer van Tijdschrift voor HRM meer over te kunnen publiceren.

In zijn column schetst Rien Huiskamp het toekomstbeeld van de hybride arbeidsrelatie. Grenzen tussen loonarbeid en ondernemerschap vervagen. Zoals de moderne hybride auto schakelt van de ene brandstof naar de andere, zo schakelt in zijn visie de moderne werknemer in het werk en over de loopbaan heen en weer tussen loonarbeid en zelfstandigheid. De 'werkondernemer' is flexibel, reageert goed op veranderingen in de omgeving en wordt steeds slimmer. Deze terug- en vooruitblik doet vermoeden dat ook deze ontwikkeling onontkoombaar is.

Stegeman en Piljic, beiden macro-econoom bij Rabobank, blikken eveneens vooruit. Zij schetsen vier scenario's van de toekomst van de arbeidsmarkt. De in voorgaande artikelen geschetste ontwikkelingen, diversiteit, vergrijzing en flexibilisering, komen in de scenario's terug als onvermijdelijk. Ze worden gecombineerd met andere ontwikkelingen, zoals technologische en economische ontwikkelingen die met meer onzekerheden zijn omgeven. Volgens de auteurs hebben we te maken met twee kernonzekerheden. De eerste betreft het tempo waarin toekomstige ontwikkelingen en processen zich voordoen: geleidelijk dan wel schoksgewijs. De tweede kernonzekerheid houdt verband met de wijze waarop de toekomstige ontwikkelingen en processen tot stand komen: via consensus en de samenwerking of door conflicten en tegenstellingen. De scenario's overziend, concluderen de auteurs dat investeren in menselijk kapitaal en voeren van dialoog tussen werknemer en werkgever de prioriteiten zullen moeten zijn in het HR-beleid willen organisaties in de toekomstige arbeidsmarkt succesvol zijn.

Volgens Frits Kluijtmans kan het Handbook Career Management de HR-professional

behulpzaam zijn bij het vinden van nieuwe wegen voor de vormgeving van arbeidsrelaties en loopbanen. Het handboek verkent de wortels van loopbaanmanagement, brengt de hedendaagse aspecten van loopbanen in kaart en schetst toekomstperspectieven.

De ontwikkelingen die in de verschillende artikelen aan bod komen mogen dan onontkoombaar zijn. Dat wil niet zeggen dat we achterover kunnen leunen. Integendeel, er ligt een toekomst vol uitdagingen en spannende ontwikkelingen voor ons.

De redactie