

Externe ontwikkelingen en consequenties voor HRM

Jan Kees Looise, Erik Henderickx, Hans van der Heijden en Jacques van Hoof

Zoals Wim Kan al aangaf: voorspellen blijft lastig, zeker als het de toekomst betreft. Toch blijft het van belang na te denken over de toekomst en over mogelijke veranderingen die zich zullen voordoen. In dit geval dan over veranderingen in de context van HRM en over de consequenties daarvan voor de inhoud en vormgeving van HRM. In deze bijdrage wordt achtereenvolgens ingegaan op de veranderingen op een viertal terreinen: veranderingen van producten, markten en technologie; veranderingen van de arbeidsmarkt en van werknemerskarakteristieken; veranderingen in waarden, normen en regelingen en veranderingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Voor elk van deze terreinen wordt aangegeven welke veranderingen zich recent hebben voorgedaan en welke zich waarschijnlijk zullen voordoen en wat de mogelijke consequenties zijn voor zowel de inhoud als de vorm van HRM. In de slotparagraaf wordt de balans opgemaakt.

HRM vindt niet plaats in een vacuüm, al zou die indruk wel eens kunnen ontstaan als we de vele studies op het gebied van HRM bekijken. In de meeste gevallen richten die zich op HR-activiteiten van en binnen een organisatie – bijvoorbeeld om na te gaan wat hun effect is op het gedrag van medewerkers en de prestaties van de organisatie – en wordt de context van de organisatie buiten beschouwing gelaten. Maar HR-beleid en –praktijken kunnen niet los worden gezien van externe factoren als de



Prof. dr. J.C. Looise is hoogleraar Human Resource Management aan de Universiteit Twente en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.



Prof. dr. E. Henderickx is hoogleraar Personeelswetenschappen aan de Universiteit Antwerpen en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.



Mr. drs. T.J. van der Heijden is Hoofd Arbeidsvoorwaarden & Regelingen bij Rabobank Nederland en redactielid van het Tijdschrift voor HRM.



Prof. dr. J. van Hoof is emeritus-hoogleraar Sociologie aan de Universiteit Leiden en de Radboud Universiteit Nijmegen.

arbeidsmarkt, wet- en regelgeving, de rol van vakbonden, waarden en normen, et cetera. Vandaar het belang van een nadere verkenning van die externe factoren en de mogelijke veranderingen daarin.

In de wetenschappelijke literatuur wordt de context van HRM op verschillende manieren getypeerd, maar uiteindelijk komt dat toch ongeveer op hetzelfde neer. In het bekende Harvard-model van (strategisch) HRM (Beer et al, 1984) wordt de context enerzijds gerepresenteerd door *stakeholder interests* (van shareholders, management, employee groups, government, community, unions) en anderzijds door *situational factors* (zoals workforce characteristics, business strategy and conditions, management philosophy, labour market, unions, task technology, laws and societal values). Paauwe (1994; 1998) onderscheidt in zijn *contextually based theory* een drietal 'contextdimensies', namelijk de product/market/technology (PMT) dimensie, de social/cultural/legal dimensie (SLC) en de organizational/administrative/cultural dimensie. De laatste dimensie van Paauwe sluit aan bij wat door Hendry and Pettigrew (1990) wordt aangeduid als de *inner context*, terwijl de eerst twee tot de *outer context* kunnen worden gerekend. Boxall en Purcell (2003) ten slotte onderscheiden 'economic factors' (zoals competitive strategies; economics of production including technological factors; size structure and life-cycle; general economic conditions and state of the labor market) en socio-political-factors (zoals labour laws and cultural norms; education and vocational training systems; unions strategies; managerial ideologies).

We doen in deze bijdrage geen poging om met een oordeel over de beste contextbenadering te komen, noch om een uitputtende analyse van alle contextfactoren te maken en van de ontwikkelingen die zich daarin voordoen. Onze keuze voor de contextfactoren die we hier behandelen is primair gebaseerd op onze eigen expertise en interesse. Achtereenvolgens wordt door de vier auteurs van dit stuk ingegaan op de veranderingen in:

- producten en markten, technologie en economie (Erik Hendrickx);
- arbeidsmarkt en werknemerskarakteristieken (Jacques van Hoof);
- waarden, normen en regelingen (Hans van der Heijden);
- de Nederlandse arbeidsverhoudingen (Jan Kees Looise).

Gegeven de beschikbare ruimte zullen we ons daarbij tot de hoofdlijnen beperken. Dat neemt niet weg dat we van mening zijn dat op de genoemde punten toch een tamelijk compleet beeld van omgevingsontwikkelingen en voornaamste effecten op HRM wordt geschetst. Bij HRM denken we dan zowel aan de inhoud van het HR-beleid en de HR-praktijken als aan de wijze waarop HRM wordt uitgevoerd en beleefd door diverse stake-

holders (niet in de laatste plaats de medewerkers) als aan de mogelijke effecten op zowel individueel, organisatie als maatschappelijk niveau. Het laatste herinnert ons eraan dat niet alleen sprake is van effecten van externe ontwikkelingen op HRM, maar omgekeerd ook van HRM op de externe omgeving. In onze beschrijvingen en analyses zullen we waar mogelijk met deze *reversed causality* rekening houden.

Veranderingen van markten en producten, technologie en economie

Globalisering

Veranderingen van markten en producten hebben vooral te maken met de toenemende globalisering. Globalisering betreft de ontwikkeling waarbij economische, politieke en culturele activiteiten van mensen in diverse landen elkaar meer en meer beïnvloeden en een interdependentie ontstaat. Het wijst op een toenemende interactie en integratie tussen mensen, publieke overheden, ondernemingen van diverse staten. Kijk bijvoorbeeld naar Europa. De hefboom voor globalisering is de internationale handel en de investeringen, daarbij gefaciliteerd door ICT en relatief goedkope logistiek. Het openen van de economieën in Oost Europa en de versnelde ontwikkeling van nieuwe groeiers zoals Brazilië, Rusland, India en China hebben het economisch landschap totaal veranderd. Het gaat hier ook om landen met een grote en 'goedkope' arbeidsreserve. De extreme mobiliteit van het 'kapitaal' gaf de voeding om aldaar te produceren waar dit het goedkoopst kan en het daar te 'vermarkten', waar dit het meest winst geeft binnen een kapitalistische (internationale) economie. Dit resulteert in hypercompetitiviteit. Concreet betekent dit dat er strategisch diverse activiteiten – vooral productie – via outsourcing en/of off-shoring naar elders verhuisd (kunnen) worden.

*Globalisering impliceert niet alleen bedreigingen,
maar ook opportuniteiten*

Deze veranderde context wordt jaarlijks gemeten met de zogenaamde KOF-index (<http://globalization.kof.ethz.ch/>) waarin economische, sociale en politieke globalisering worden bijgehouden. In het verlengde hiervan is competitiviteit van economische actoren een cruciaal aandachtspunt, dit is zichtbaar in de jaarlijkse top in Davos: <http://www.weforum.org/issues/global-competitiveness> of het jaarlijkse IMD-rapport (<http://www.imd.org/research/publications/wcy/index.cfm>). Globalisering maakt dat com-

petitiviteit op afzetmarkten meer dan ooit een randvoorwaarde is voor organisaties. Vandaar de cruciale vraag naar onderscheidende kerncompetenties, die een (unieke) meerwaarde kunnen hebben voor de klant. Globalisering impliceert niet alleen bedreigingen voor ondernemingen, maar ook opportuniteiten voor die economieën in ontwikkeling.

Een concreet voorbeeld is de Vlaamse luxe linteriefabrikant Van de Velde met topmerken zoals PrimaDonna, Marie Jo of MJ L'Aventure. Binnen hun succesvolle strategie (hoog scorend luxe, fashion en size) blijven de kernactiviteiten in België (concept, marketing / branding, basissnijwerk) en gebeurt de assemblage (naadwerk) in Tunesië. Een concreet voorbeeld van opportuniteiten zijn de baggeraars die internationaal – vanuit hun unieke kerncompetenties en ervaring – baggerwerken voor nieuwe havens uitvoeren.

De boodschap is dan: *“When the rate of change outside exceeds the rate of change inside, the end is in sight”*. (Welch, 1995)

Technologie

De diverse technologische innovatiegolven sinds de stoommachine of het Jacquard weefgetouw hebben én economie én maatschappij fundamenteel beïnvloed. Vandaag zijn de technologische doorbraken – naast informatietechnologie, de biotechnologie, de nanofysica en de nieuwe materialen – de cruciale innovaties die de economie fundamenteel veranderen. Typerend is dat er impact is op zowel de wijze van produceren als het dienstverlenen en dat dit niet slechts binnen één sector, maar economie-breed van toepassing is. Enerzijds zijn nieuwe economische sectoren ontstaan en dus ook nieuwe producten en diensten, anderzijds zijn de productie- en dienstverleningsprocessen grondig gewijzigd om rationeler en efficiënter output te realiseren. Tevens is innovatie hier een hefboom binnen de strategische mogelijkheden/opties van ondernemingen, dus het gaat zowel over innovatie van nieuwe producten en diensten en dus ook nieuwe economische sectoren, als over innovatie binnen productie- en dienstverleningsprocessen. Een voorbeeld is ERP, oftewel *enterprise resource planning*, waardoor op elk moment een activiteit zoals bijvoorbeeld een bestelling, kan worden gevolgd, zelfs door de klant.

De klassieke opdeling van enerzijds een producent van goederen, anderzijds leverancier van diensten is verouderd. Zo kan bijvoorbeeld een ‘tussenhandel’ uitgeschakeld worden door een internet gestuurde relatie tussen bijvoorbeeld computerproducent Dell en de consument, die telkens weet in welke stadium de doorloop van

de bestelling zich situeert. Of het verkopen van een product met verlies en uiteindelijk winst maken bij de dienstverlening, zoals de 'printerindustrie' succesvol doet. Goedkope printer, maar duur printmateriaal. Nieuwe business modellen vereisen nieuwe of andere (kern)competenties en hebben daardoor impact op banen en loopbanen en dus ook op HRM. Een ander voorbeeld is het concept van het plaats- en tijdonafhankelijk werken (any time, anywhere) binnen de idee van Het Nieuwe Werken. Dit kan dankzij ICT. Want medewerkers hebben vrij toegang tot en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën (unlimited access and connectivity). Dit impliceert bijvoorbeeld dat de klassieke controle – overblijfsel van Taylor en Ford – niet meer relevant is. Een laatste voorbeeld is de mogelijkheid die de social media geven bij rekrutering binnen HRM, immers veel mensen zetten hun 'profiel' op zo'n netwerk, wat het makkelijker maakt om efficiënter en effectiever een doelgroep te benaderen.

Omgaan met de economische crisis

Een derde en laatste contingentie is de economische crisis, waarbij het de vraag is hoe organisaties hun competitiviteit kunnen behouden/versterken. Schema 1 biedt een overzicht van (combineerbare) opties voor organisaties.

		Behouden en gebruiken dezelfde competenties	Veranderingsvermogen
Tactieken	Extern Concurrenten en markten	BIG PUSH (marktpenetratie, nieuw product ...) Google	NEW AVENUES (fusies/acquisities, partnerschap, netwerkvorming ... Volvo met Geely
	Intern Efficiëntie en effectiviteit	BETTER, FASTER, CHEAPER (lean toepassen, verkoopstimulansen ...) Lufthansa	RE-EVALUATE THE BASICS (in-/outsourcing, vernieuwing business model ...) DHL

*Schema 1. Strategische opties van ondernemingen binnen een dynamische omgeving.
Bron: gebaseerd op Milenkovic G. (presentatie 2012, AMS).*

De crisis geeft evident effecten op onze organisaties. Bekaert bijvoorbeeld, een staaldraadgigant, ervaart dat de overheid minder subsidies kan geven en het effect is dat de werkgelegenheid meteen afneemt en dus voor HRM een uitstroomscenario van toepassing is. De vraag is hoe wij zo'n omgeving kunnen typeren.

Organisaties dienen een strategie te (her)definiëren binnen wat in de hedendaagse managementliteratuur getypeerd wordt als een VUCA-omgeving. VUCA staat voor een volatiele, onzekere (**uncertain**), complexe en ambigue wereld (Franke, 2011; Halamka, 2011; Horney et al., 2011; MacGregor, 2009; Cannaerts N., 2012). Dit concept werd bedacht door 'The US Army War College' en beschrijft de dynamische natuur van

*De verwachting is dat herstel van de arbeidsmarkt
nog wel even op zich laat wachten*

onze wereld en bedrijfsomgevingen vandaag (Horney et al., 2011). Met volatiliteit wordt de aard, snelheid (social acceleration) volume, grootte en dynamiek van de veranderingen bedoeld; met onzekerheid het gebrek aan voorspelbaarheid van gebeurtenissen, complexiteit is de verwarring of chaos die een organisatie omgeeft en ambigüiteit is de vaagheid, onduidelijkheid en gemengde betekenissen van voorwaarden. Binnen deze context moeten organisaties hun strategie uittekenen. Daarbij wordt ook het concept *dynamic capabilities* belangrijk als aanzet naar een duurzaam competitief voordeel (Teece et al., 1997; Di Stefano et al., 2009). Dit wijst op flexibiliteit of aanpassingsvermogen, het *lean* organiseren van de actuele processen en aandacht voor innovatie. Organisatieconcepten zijn: de *ambidextrous organisation*, de *focus organisation* of de *high performance organisation* binnen een complexe omgeving.

**Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en veranderingen
in wensen en verwachtingen van werknemers**

Voor het HR-beleid van bedrijven en instellingen zijn de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een belangrijk gegeven dat de organisaties zo goed mogelijk moeten zien te benutten, maar waar ze elk afzonderlijk weinig invloed op kunnen uitoefenen. Van belang daarbij is natuurlijk allereerst of er in termen van vraag en aanbod sprake is van een ruime of een krappe arbeidsmarkt. In de afgelopen twee decennia is het besef gegroeid dat demografische ontwikkelingen tot een krimpende beroepsbevolking zullen leiden en dat arbeidsorganisaties daardoor met personeelstekorten geconfronteerd zullen worden. De eerste symptomen daarvan werden al zichtbaar rond de eeuwwisseling en keerden na de economische inzinking aan het begin van de nieuwe eeuw in de periode tussen 2005 en 2008 in verhevigde mate terug. Er verschenen beleidsnota's die de noodzaak van langer werken en een stijgende arbeidsparticipatie on-

derstreepten, bedrijven openden de jacht op de jonge, hoogopgeleide werknemer (m/v). Dat is anno 2012 naar de achtergrond verdwenen als gevolg van de nieuwe economische terugval en de oplopende werkloosheid, maar zal naar verwachting over enkele jaren weer prominent op de agenda verschijnen. En inderdaad is hierdoor de kwetsbaarheid van onze arbeidsmarkt duidelijker aan het licht gekomen dan tijdens de eerdere recessie. Volgens de laatste verwachtingen zal het herstel van de arbeidsmarkt ook nog wel even op zich laten wachten. Toch doet deze terugval de druk van de demografische ontwikkelingen niet teniet, we kunnen hoogstens zeggen dat de spanning tussen conjuncturele en structurele ontwikkelingen opnieuw zichtbaar geworden is. Op termijn blijft in veel sectoren (industrie, bouw, onderwijs, zorg etc.) het perspectief dat van forse personeelstekorten, niet alleen voor hoogopgeleid personeel, maar ook (misschien wel juist) voor de middelbaar opgeleide vakmensen. Dat betekent dus ook dat bedrijven en instellingen ernstig rekening zullen moeten houden met veranderingen in de wensen en verwachtingen van deze werknemers willen zij erin slagen voldoende personeel aan te trekken en te binden.

Ook ontwikkelingen in de samenstelling van de beroepsbevolking spelen een grote rol. Ten eerste gaat het daarbij om de ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking. Het aandeel van de 50 en 60-plusers in de beroepsbevolking groeit snel en zal nog verder toenemen, ook door de verleniging van de loopbaan. Arbeidsorganisaties zullen het dus meer dan vroeger moeten hebben van oudere werknemers en werkzoekenden. Maar het is geen nieuws dat zij een sterk bevooroordeelde houding tegenover oudere werknemers aannemen waarin het zgn. deficiëntiedenken (de gedachte dat ouder worden automatisch achteruitgang en slechter presteren betekent) een grote rol speelt; dat zij een nogal passief beleid ten opzichte van hun eigen ouder personeel voeren, eerder gericht op minder uren en vervroegd uittreden dan op scholing en vergroting van hun *employability*; en dat ze al helmaal niets voelen voor het in dienst nemen van oudere werkzoekenden (zie ook het themanummer dat Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken in 2007 aan de vergrijzende arbeidsorganisatie wijdde en Zinsmeister, 2012). Door het arbeidspotentieel (zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin) van deze omvangrijke categorie werknemers te negeren, maken zij zich wel erg afhankelijk van de wensen en verwachtingen van jongere, schaarser wordende werknemers.

Om tekorten op de arbeidsmarkt te bestrijden is een toename van de arbeidsparticipatie een must. Meer mensen aan het werk en ook: langer aan het werk (zowel in termen van arbeidsjaren als lengte van de werkweek) is al jaren het motto van het overheidsbeleid. Een belangrijke doelgroep wordt daarbij gevormd door (gehuwde) vrouwen, er is een groot en nogal

moraliserend beleidsoffensief gaande om hen meer en langer te laten werken. We kunnen vaststellen dat de arbeidsparticipatie van vrouwen in ons land in de achterliggende decennia sterk is toegenomen, maar ook dat die vooral de vorm heeft gekregen van werken in deeltijdbanen. Zeker voor gehuwde vrouwen is de deeltijdbaan de favoriete weg tot deelname aan de betaalde arbeid. Dat is toch niet helemaal wat de meeste beleidsinstanties voor ogen staat, vandaar de steeds nadrukkelijker klinkende

*De wens om minder te werken is sterker geworden,
bij zowel vrouwen als mannen*

oproep aan vrouwen om fulltime te gaan werken (en het nadenken over incentives om dat te stimuleren). Zo eenvoudig zal dat echter niet gaan. Het is uit onderzoek bekend dat de wens om minder te gaan werken in de laatste decennia sterker geworden is, zowel bij vrouwen als bij mannen (zie bijv. Wielers en Raven 2009) en dat het anderhalverdienersmodel de betrokkenen in het algemeen goed bevalt. Dat lijkt verband te houden met sociaal-culturele ontwikkelingen waarop we dadelijk nog zullen terugkomen. Voor bedrijven en instellingen betekent het in ieder geval dat ze rekening zullen moeten houden met specifieke wensen van (gehuwde) vrouwen op het gebied van werktijden en de combinatie van werk en privéleven.

Flexibilisering, individualisering en de Nieuwe Werknemer

In de discussie over veranderingen op de arbeidsmarkt die een uitdaging vormen voor het HR-beleid, duikt al gauw het personage van de Nieuwe Werknemer op. Zo werd in het kielzog van de discussie over employability begin jaren negentig van de vorige eeuw de opkomst gesignaleerd van een nieuw type werknemer dat autonomie, verantwoordelijkheid en uitdagend werk belangrijker zou vinden dan baanzekerheid en carrière in de klassieke zin van het woord en een meer positieve instelling ten opzichte van baanwisseling zou hebben. Dat spoorde goed met de door veel werkgevers gewenste flexibilisering van de arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is inderdaad in de afgelopen jaren flexibeler geworden. Zo heeft anno 2011 21 procent van de werknemers geen vaste aanstelling tegen ongeveer tien procent 20 jaar geleden. Met name in de laatste jaren is een flinke sprong gemaakt. Dat komt ook tot uiting in de stijging van het aantal zzp'ers, een andere belangrijke component van de flexibele schil rond bedrijven (thans 728.000, dat is ongeveer tien procent van de beroepsbevolking). De opkomst van de Nieuwe Werknemer wordt

echter ook in verband gebracht met het sociologisch proces van individualisering. Het nieuwe type werknemer is volgens deze gedachtegang ook iemand die meer dan de traditionele werknemer zijn eigen weg op de arbeidsmarkt zoekt. Individualisering heeft in het algemeen betrekking op het afzwakken van traditionele banden en loyaliteiten waardoor de keuzevrijheid van individuen groter geworden is. Veel werknemers beschikken thans over meer ruimte om hun eigen voorkeuren te volgen, hetgeen onder meer tot een grotere variatie aan loopbaankeuzes en –patronen leidt. En individualisering gaat ook samen met nieuwe waarden, bijvoorbeeld een toenemende nadruk op zelfontplooiing, en met nieuwe verwachtingen ten aanzien van het werk, bijvoorbeeld een grotere nadruk op de inhoudelijke kant van het werk. Ook dat vinden we in het personage van de Nieuwe Werknemer terug.

Inmiddels zijn we twintig jaar verder en lijkt een nieuwe Nieuwe Werknemer zich aan te dienen, die de naam Werknemer 2.0 heeft gekregen (Baane e.a., 2010). De oorzaak wordt nu vooral gezocht in de razendsnelle ontwikkelingen op het internet (de technologische factor dus) en de komst van een nieuwe generatie ('generatie Einstein', de 'Screenagers') voor wie dat allemaal gesneden koek is en die de nieuwe mogelijkheden integreert in een nieuwe werkstijl. Het Centrum voor Sociale Innovatie zegt het zo: "Werknemer 2.0 heeft een levens- en werkstijl van virtueel samenwerken, communiceren, netwerken en kennis delen... Uitmuntend in het verzamelen van kennis en informatie. Anders in het verwerken ervan. Gemakkelijk te interesseren voor uitdagende projecten of functies. Maar ook zo weer weg als het werk even minder boeit" (geciteerd bij Baane e.a. 2010, pp 29-30). Nog meer nadruk op uitdagend werk en autonomie dus en nog lossere banden met een organisatie. Inderdaad lijkt het een hele uitdaging om zulke werknemers te binden en te boeien!

Toch is relativering hier dringend gewenst. Al in de jaren negentig bleek het lastig om het bestaan van een enigszins omvangrijke groep werknemers, die aan het beeld van de Nieuwe Werknemer voldeden, empirisch vast te stellen. Representatief onderzoek toonde veeleer het bestaan van een bont gezelschap van groepen nieuwe én 'oude' werknemers aan (Zie Van Hoof e.a. 2002). Meer traditionele en meer moderne opvattingen over werk en loopbaan blijken vaak hand in hand te gaan, zeker bij de omvangrijke middengroepen met een opleiding op MBO-niveau (40% van de beroepsbevolking). En het is al helemaal lastig om het bestaan van een Nieuwe Werknemer te koppelen aan een bepaalde generatie: de verschillen binnen een generatie (bijv. naar opleidingsniveau) zijn vaak groter dan verschillen tussen generaties. Er is geen enkele reden om aan te nemen dat dit nu voor de 'generatie Einstein' anders zou liggen: ook binnen deze generatie overtreft het aantal lager en middelbaar opgeleiden nog steeds het aantal hoger opgeleiden.

Arbeidsethos in verandering?

Gezien de eerder gememoreerde personeelstekorten is de vraag in hoeverre en op welke manier wensen en voorkeuren van werknemers aan het veranderen zijn voor het toekomstig HR-beleid van groot belang. De theorieën over de Nieuwe Werknemer geven daar in zekere zin een antwoord op, maar het is, zo is hierboven betoogd, een eenzijdig antwoord. Een beter beeld is te verkrijgen wanneer we deze vraag in een bredere context plaatsen en relateren aan de discussie over de transformatie van het arbeidsethos, in een samenleving waarin betaalde arbeid als central life interest steeds sterker moet concurreren met de wereld van consumptie en vrije tijd en waarin de noodzaak van een nieuwe balans tussen werk en thuis (zorgactiviteiten) steeds breder wordt gevoeld. We hebben het dan in eerste instantie over de 'centraliteit van arbeid', de vraag hoe betaalde arbeid wordt gewaardeerd ten opzichte van andere belangrijke levensdomeinen. Die vraag kan (althans voor Nederland) eenduidig beantwoord worden: uit onderzoek van zowel Van Hoof (2002), Ester e.a. (2004) en Wielers en Raven (2009) blijkt dat deze in de laatste twee decennia over de hele linie, ongeacht leeftijd, opleidingsniveau en sekse gedaald is. Wat dat in concreto betekent blijkt uit het laatstgenoemde onderzoek waarin een duidelijk verband werd vastgesteld tussen deze afnemende centraliteit en de (hierboven al genoemde) wens om minder uren te werken. En het houdt natuurlijk ook direct verband met de nieuwe wensen en verwachtingen op het terrein van de balans werk-privé waarmee nieuwe en 'oude' werknemers werkgevers confronteren. Een afname van het arbeidsethos in deze zin en de opkomst van een 'combinatie-ethos' (de term is van Breedveld van het CPB) gaan vermoedelijk hand in hand.

De redenen waarom mensen tijd en energie aan hun werk spenderen zijn veranderd

Toch betekent dit niet dat het arbeidsethos in een wat beperkter betekenis van het woord, de opvatting dat betaald werk een waardevolle en zingevende bezigheid is waarvoor men zich terecht inspanningen getroost, aan het verdwijnen is. Wat wel (deels) verandert zijn de redenen waarom mensen tijd en energie aan hun werk spenderen en de aspecten van het werk waaraan zij waarde hechten. Sociologen spreken in dit verband over arbeidsoriëntaties (intrinsiek – gericht op inhoudelijke kant van het werk; instrumenteel – beloning; sociaal – de collega's), psychologen over arbeidswaarden (work values). Om een lang verhaal samen te vatten

(zie hiervoor Van Hoof, 2006) volgen hier drie stellingen over voor het HR-beleid relevante veranderingen.

Volgens het traditionele arbeidsethos is werken een morele plicht. Een eerste verandering is nu dat het voor de meeste mensen veel minder dan voorheen om een plichtsgevoel gaat dan wel om het recht op persoonlijke ontplooiing in en door de arbeid. We kunnen in dit verband over een ‘psychologisering’ van het arbeidsethos spreken, omdat een psychologisch ideaal maatgevend wordt. Mede hierdoor zijn de intrinsieke aspecten van het werk (de kwaliteit van het werk, zoals afwisselende en interessante taken, autonomie, uitdaging) steeds belangrijker geworden, zonder dat dit overigens tot een evenredige daling van het belang van extrinsieke aspecten heeft geleid.

Zoals langlopend onderzoek naar waardeveranderingen heeft laten zien hebben hedonistische waarden, de gerichtheid op gemak en genieten, op plezier en vermaak, zich sterk over de Nederlandse samenleving verspreid. Dat wordt vooral zichtbaar in de sfeer van consumptie en vrije tijd, maar dringt ook steeds meer door in de wereld van de betaalde arbeid. “Werken moet wel leuk zijn”, “work should be fun” zijn verwachtingen die zeker onder jongeren (of ze nu hoog- of laagopgeleid zijn) sterk leven. We kunnen het verbinden met het grote belang dat gehecht wordt aan de werksfeer en de sociale contacten op het werk. Dat lijkt te wijzen op de opkomst van een nieuwe variant van het arbeidsethos, die we het hedonistische arbeidsethos zouden kunnen noemen en die werkgevers nog wel wat hoofdbreken zal kosten.

Maar misschien is de voornaamste ontwikkeling van de afgelopen decennia nog wel dat we over de hele linie steeds meer van betaald werk zijn gaan verwachten: interessant werk én een goede beloning én leuke collega’s én een begripvolle leidinggevende. Waar dan sinds kort nog aan toegevoegd kan worden: goede voorzieningen om werk en privéleven beter te kunnen combineren. De Nederlandse werknemer (m/v) is veeleisender geworden en dat betekent – in situaties waarin er iets te kiezen valt, bijvoorbeeld omdat er flinke personeelstekorten zijn – een grotere kieskeurigheid.

Waarden, normen en regelingen in de digitale samenleving’

De toekomst in ons midden

Tieners onderhandelen met hun ouders over hun zakgeld. Ze houden ‘s nachts hun mobiele telefoon aan. Ons Monopoly is hun World of Warcraft. Wat betekent het voor HRM als ‘die jeugd van tegenwoordig’ instroomt in onze organisaties? In deze bijdrage koppel ik verkennend een aantal opvallende kenmerken van jongeren aan trends in HRM. Wat zijn bijvoorbeeld de im-

plicaties voor het concept van 'i-deals'? Of voor het persoonlijk keuzebudget? Geen extensief overzicht, maar een bloemlezing. Met enige nuanceringen.

Die jeugd van tegenwoordig..

Jongeren spelen te weinig op straat en te veel op de digitale snelweg. Ze weten niet meer dat melk van de koe komt. Echte vrienden hebben ze niet, alleen virtuele. De discipline op school is ver te zoeken, want ze kunnen zich niet concentreren. En studeren is één grote plagiaatfabriek van knippen en plakken.

Zo kán naar 'die jeugd van tegenwoordig' worden gekeken. Maar ik hanteer liever een positief perspectief op onze jeugd. Een game als *World of Warcraft* of *Runescape* vereist verduveld veel discipline. Jongeren zijn sociaal zeer geëngageerd, op hun manier. Halve klassen lieten zich in mijn dorp kaalscheren uit solidariteit met een jonge plaatsgenoot met kanker. En zij delen onderling, van muziek tot films en uittreksels. Recent onderzoek toont aan dat onze Nederlandse jongeren tot de gelukkigste ter wereld behoren; ze ontbijten, bespreken hun zorgen met hun ouders en zuipen zich minder in een coma. Het gaat goed met onze jeugd! Wat zijn belangrijke ontwikkelingen onder jongeren (14-18 jaar) om rekening mee te houden als ze straks de arbeidsmarkt instromen? Ik noem er drie: de omgang met informatie en communicatie, de wijze waarop jongeren leren en de neiging en vaardigheid om te onderhandelen.

Onderzoek toont aan dat onze Nederlandse jongeren tot de gelukkigste ter wereld behoren

Digital natives

De huidige jongeren groeien op *in* (en niet *met*) de digitale revolutie. Het zijn *digital natives* en geen *digital immigrants* zoals de generaties voor hen. De voortschrijdende digitalisering is voor de jongeren als een tweede huid en nauwelijks meer een bewust proces. In een gezin is de *family tech guru* dan ook meestal een van de kinderen. De nieuwe iPhone van mijn vrouw synchroniseert met de iPad dankzij mijn zoon (15 jaar). Hoezo de helpdesk bellen?

Mijn vader stak ooit bezorgd zijn hoofd om de deur van mijn kamer met de vraag of ik "wel kon leren met die harde muziek?". Mijn kinderen maken hun huiswerk niet alleen met muziek, maar ondertussen whats-app-en ze, ze facebooken én downloaden muziek. Dát is nog eens multitasking (of *parallel processing*) in de jonge praktijk. Van een

information overload lijken jongeren geen last te hebben. *Information overload* betekent hooguit dat je niet de goede filters hanteert, of de goede filters niet juist inzet. En uiteindelijk zijn jongeren in hun sociale digitale netwerken selectief. Ze 'ontvrienden' ook.

Het is dus voor jongeren volkomen gewoon om verschillende informatiestromen naast elkaar te gebruiken. Waar de informatie vandaan komt, is van secundair belang. Gevoed door internet leven jongeren meer in een klank- en beeldcultuur dan in een tekstcultuur. Hoe anders dan de babyboomers die nog hechten aan rapporten, verslagen, concept-notulen en goedgekeurde wijzigingen van concept-notulen. Voor de 'screenagers' moeten teksten vooral kort zijn en (spel)fouten in teksten zijn geen probleem. En privacy is nauwelijks een issue.

Zo vrijblijvend als jongeren met informatie omgaan, zo koortsachtig hechten zij belang aan communicatie. De meesten blijven de hele dag in contact met hun vrienden, vooral via de mobiele telefoon. In onze volwassen ogen is de inhoud van de communicatie misschien triviaal, namelijk over waar ze zijn, wat ze doen en gaan doen. Maar voor een jongere is er geen ergere straf dan om niet on-line te zijn.

Lean forward learning

Minstens even boeiend zijn de ontwikkelingen op het gebied van 'leren' door jongeren. Al jaren is in het onderwijs een accentverschuiving gaande van kennis naar ervaring. Kennis verouderd immers snel en is sowieso gemakkelijk via internet beschikbaar. Het leerproces zelf – kunnen reflecteren, onderzoek doen, oplossingen vinden of zelf bedenken – wordt daarmee belangrijker. Dat vergt van de leerling zelf actief werken, maar ook samenwerking in groepsopdrachten. De digitalisering van het dagelijkse jonge leven bekrachtigt die ontwikkeling. Zo is gaming een vorm van *lean forward learning*, omdat de speler met zijn keuzes en *trial & error* zelf het spel mede vormt en naar een oplossing werkt. En als het te moeilijk is of te lang duurt, kan de gamer van mede-gamers in *communities* snel hulp krijgen. In veel games is het onmogelijk om in je ééntje het hoogste *level* te halen. Samenwerken en delen is voorwaardelijk voor succes. En en passant gebruiken de gamers in *multi-player-games* nieuwe leiderschapsmodellen. In *World of Warcraft* kiezen de gamers hun leider afhankelijk van de opdracht waar zij voor staan.

Onderhandelen

Niet alleen leren jongeren 'vrijer', zij zijn ook 'vrijer' in hun relaties met gezagsdragers. Gezag is niet meer vanzelfsprekend. In veel gezinnen is de vroegere bevelsverhouding veranderd in een 'onderhandelingshuishouden'. Jongeren zijn gewend om te overleggen in plaats van te aanvaarden en gehoorzamen, begeleid te worden in plaats van geleid. Niet hoe het moet of hoort is voor hen de basisregel, maar 'hoe het kan'. Ouders zijn naast opvoeders vooral ook dienstverleners in een eindeloze reeks

taxiritten naar sport, vriendjes en muziekles. Op school is de situatie vergelijkbaar. In veel lagere scholen begint de dag met een kringgesprek. De onderwijzer of leraar is minder een vakdocent en meer een begeleider die de leerling coacht in zijn individuele leerproces. Er zijn al scholen waar de docenten (mede) beoordeeld worden door de leerlingen.

Nuancerings; ‘Papa, ik lijk steeds meer op jou’

Uit de media lijkt soms het beeld naar voren te komen dat onze jongeren wezens zijn van een andere planeet. Maar hoe anders is het gedrag van jongeren nou écht in vergelijking met vorige generaties? Is onbetaald muziek of films downloaden ‘slecht’? Mijn vrienden ik wisselden lp’s en singles uit om ze met onze bandrecorder op te nemen. Zonder respect voor auteursrechten. Foto’s downloaden voor een werkstuk; verkeerd? Wat is het verschil met de foto’s die wij uit kranten en weekbladen knipten om ze in ons werkstuk te lijmen? Veel gedrag van jongeren is ons eigen gedrag in een nieuw tijdperk met nieuwe middelen. Daar komt bij dat gedrag deels levensfasegebonden is. Stef Bos zingt al jaren ‘Papa, ik lijk steeds meer op jou’.

Veranderingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen

Verandering is nodig, maar hoe?

In de lente van 2009 is door het Tijdschrift voor HRM een themanummer uitgebracht over veranderingen in de arbeidsverhoudingen en de gevolgen voor HRM. Dit nummer bevatte onder meer bijdragen van Ton Korver (‘Half vol of half leeg; arbeidsverhoudingen anno 2008’) en van Frits Kluijtmans (‘Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM’). De bijdrage van Korver werd gekenmerkt door een flinke dosis van ongeduld: het was nu inmiddels toch wel duidelijk dat drastische

*Jongeren zijn gewend om te overleggen
in plaats van te gehoorzamen*

veranderingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen nodig waren, met name gericht op versoepeling van de arbeidsmarkt en vergroting van de employability. Als voornaamste obstakels in de realisatie van die veranderingen zag Korver de bestaande instituties op het terrein van de arbeidsverhoudingen en vooral de vakbeweging met zijn focus op insiders. Er waren wel wat aanzetten tot verandering, maar het glas was in feite meer leeg dan vol en er was actie nodig om het te vullen. Kluijtmans,

daarentegen, koos – zoals gewoonlijk – voor een veel rustiger benadering. In brede lijnen schetste hij de ontwikkeling van arbeidsverhoudingen en HRM in relatie tot de ontwikkeling van de industriële samenleving. Een van die lijnen betreft de verandering van de institutionele context, met als kenmerken: verminderde druk van collectieve regelingen, meer marktprincipes in arbeidsrelaties, keuzemogelijkheden binnen arbeidsvoorwaarden en decentralisatie van onderhandelingen en overleg. Gevolgen voor (het management van) de arbeidsrelatie en HRM zijn: een toename van loven en bieden in arbeidsrelaties, meer maatwerk en onderhoud van arbeidsrelaties, bevordering in- en externe mobiliteit, een veranderende rol voor de HR-afdeling en -professie.

*De urgentie voor verandering
is alleen maar verder toegenomen*

De vraag is nu of we in de ontwikkelingen sinds 2009 een bevestiging zien van (de noodzaak voor) het revolutionaire perspectief van Korver of van het evolutionaire perspectief van Kluijtmans. Of is er wellicht nog sprake van een derde (gecombineerd) perspectief? Als we naar de ontwikkeling van de afgelopen jaren kijken zien we in eerste instantie een bevestiging van het ‘model Korver’. De urgentie voor verandering is alleen maar verder toegenomen, maar de stagnatie in daadwerkelijke doorvoering van veranderingen ook. Tot nu toe hebben de eindeloze discussies over hervorming van de arbeidsmarkt, veranderingen in het pensioenstelsel en vernieuwing van instituties zoals de vakbeweging nog niet tot concrete resultaten geleid. Anderzijds zijn er ook tekenen dat een doorbraak op veel van deze terreinen aanstaande is. In het zogenaamde Lenteakkoord van ChristenUnie, D’66, GroenLinks, VVD en CDA zijn afspraken gemaakt over vervroeging van de verhoging van de pensioenleeftijd en de aanpassing van het ontslagrecht. En – geheel los daarvan – heeft de kwartiermakerscommissie van de FNV kort geleden haar plannen voor ‘de nieuwe vakbeweging’ gepresenteerd. Ten slotte lijkt ook de rol en betekenis van instituties als de SER en de cao weer in toenemende mate ter discussie te staan. Als deze plannen en voorgestelde veranderingen worden gerealiseerd begint het glas van Korver aardig vol te stromen, zij het wellicht nog niet helemaal op de manier die hij bedoeld heeft. Veel zal in dit verband afhangen van het vervolg op de uitslag van de verkiezingen van september 2012.

Een belangrijke vraag in dit verband is echter welke institutionele vernieuwingen echt nodig zijn om tot productieve, maar ook rechtvaardige en duurzame, economische verhoudingen te komen. Hervorming en vernieuwing worden in dit verband vaak als synoniem beschouwd voor meer marktwerking, privatisering, flexibilisering, et cetera, terwijl tot nu toe niet bewezen is dat liberale markteconomieën beter functioneren dan gecoördineerde markteconomieën. De stelling van Hall & Soskice (2001) dat Liberal Market Economies (LMEs), zoals de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, beter presteren op het gebied van radicale productinnovaties en Coordinated Market Economies (CMEs), zoals Duitsland en Japan, beter op het gebied van incrementele procesinnovaties, lijkt inmiddels voldoende door de feiten achterhaald. Hetzelfde geldt voor de aloude *convergence or divergence*-discussie. Als er al sprake zou zijn van een toenemende convergentie van nationale systemen van arbeidsverhoudingen, dan – sinds de opkomst van China en overige BRIC-landen – in ieder geval niet eenzijdig in de richting van (neo-) liberale marktmodellen. Gezien echter de geringe kans dat Anglosaksische landen als de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk zullen overgaan naar gecoördineerde marktmodellen, kan voornamelijk van voortgaande divergentie of op zijn best van convergerende divergentie (Katz & Darbishire, 2000) worden uitgegaan. Meer recent wordt ook duidelijk dat *small states*, zoals de Scandinavische landen, Oostenrijk, Zwitserland, België en ook Nederland, door hun beperkte binnenlandse markt meer dan grote landen gedwongen zijn zich soepel en flexibel aan gewijzigde omstandigheden aan te passen. Die soepele flexibiliteit lijkt het best gewaarborgd bij een *culture of compromise* zoals die zich in

*Op lijsten van meest innovatieve landen scoort
Nederland niet slecht, maar ook niet heel goed*

het democratisch corporatisme voordoet, dat wil zeggen een stelsel van arbeidsverhoudingen met (1) een sterk ontwikkelde centrale coordinatie van kapitaal en arbeid, waarin overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties samenwerken, (2) een sterk ontwikkelde ideologie van sociale partnerschap ten aanzien van het economische en sociale beleid en (3) het gebruik van consensus-onderhandelingen als voornaamste instrument voor regulering van conflictuerende belangen (Katzenstein, 1985; 2003). Volgens Katzenstein is het democratisch corporatisme in de genoemde kleine landen niet zozeer een gevolg van een bewuste keuze – dan waren de verschillen tussen de genoemde landen wellicht ook groter

geweest – maar een gevolg van de *pressures of the external environment* waarmee ze allen te maken hebben. Tegen deze achtergrond gaat het bij hervorming van de Nederlandse arbeidsverhoudingen dus niet om een ‘systeeminnovatie’, maar om een meer beperkte ‘sociale innovatie’. Oftewel, niet om een vervanging maar renovatie van het Poldermodel. En daarmee komen we ook weer meer richting het model van Kluijtmans, zij het dat de noodzakelijke aanpassingen niet vanzelf komen en er dus ook bewust aan gewerkt moet worden.

Nationaal intellectueel kapitaal als leidraad

In een recent artikel hebben Looise, Torka en Zagelmeyer (2012) geprobeerd na te gaan welke innovaties in het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen nodig zijn om zowel economisch productief als rechtvaardig en duurzaam te blijven resp. te worden. Een kernrol is daarbij toebedeeld aan begrippen als (technische) innovatie en (nationaal) intellectueel kapitaal. De redenering daarbij is dat de omvang en aard van technische innovatie in een land bepalend is voor toekomstige economische prestaties in termen van groei, productiviteit, werkgelegenheid, et cetera en dat die technische innovatie op zijn beurt in sterke mate het gevolg is van de ontwikkeling van het nationale intellectuele kapitaal. Bij dit intellectuele kapitaal moet zowel aan menselijk kapitaal (kennis, vaardigheden en houding van inwoners), als aan organisatorisch kapitaal (geinstitutionaliseerde en gecodificeerde kennis en ervaring in databases, routines, structuren, etc.) en sociaal kapitaal (interne en externe netwerken en relaties, vertrouwen, etc.) worden gedacht. Op ranglijsten van meest innovatieve landen scoort Nederland meestal niet slecht, maar ook niet heel goed. In de Nordic Innovation Monitor (2003, 2008) scoorde Nederland een 10^e plaats, vóór landen als Duitsland, Frankrijk en België, maar achter de Verenigde Staten en Canada en de Scandinavische landen. Zichtbaar is ook dat een land als Duitsland van een 16^e plaats in 2003 naar de 11^e in 2008 oprukte en inmiddels Nederland ruimschoots is gepasseerd. Dezelfde ranking biedt ook de mogelijkheid nog wat dieper achter deze cijfers te kijken en met name na te gaan hoe de landen op onderdelen van de drie genoemde ‘kapitalen’ scoorden. Dan blijkt dat Nederland nog altijd relatief goed scoort op de menselijk kapitaal indicatoren (kennis, performance), maar dat op een aantal indicatoren sprake is van een duidelijke achteruitgang. Op organisatorisch kapitaal scoort Nederland verhoudingsgewijs ook goed, maar op sociaal kapitaal verhoudingsgewijs duidelijk minder en is sprake van een achteruitgang.

Hoewel het lastig is deze gegevens rechtstreeks naar de Nederlandse arbeidsverhoudingen te vertalen, lijkt toch sprake van een gebrek aan samenwerking en benutting van sociaal kapitaal. Het ziet er naar uit dat overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties teveel ieder hun eigen

aanpak volgen en hun 'spel spelen', zonder te proberen dat wat meer op elkaar af te stemmen ten gunste van de Nederlandse economie. Een voorbeeld hiervan zijn de verschillende innovatie-aanpakken (Nationaal Innovatieplatform, Topsectorenbeleid), zonder daarbij de vakbeweging te betrekken. En dat terwijl de vakbeweging juist een belangrijke rol zou kunnen spelen bij de versterking van het menselijk kapitaal (op-
leiding, duurzame inzetbaarheid, employability, etc.). Vanzelfsprekend moet daarvoor dan binnen de vakbeweging ook de nodige belangstelling bestaan en moet de interne organisatie ook op deze (nieuwe) taken zijn aangepast. Overheid en werkgeversorganisaties kunnen echter behulpzaam zijn daarvoor de nodige condities te creëren en daarmee zowel de vakbeweging als de toekomstige onderlinge samenwerking nieuwe perspectieven bieden.

De balans opgemaakt: uitdagingen voor HRM

Nadat in de vorige paragrafen de ontwikkelingen op elk van de externe contextgebieden zijn geschetst proberen we hier de balans op te maken voor HRM.

Versterking strategische claims

Sinds de jaren tachtig wordt HRM duidelijker gepositioneerd in het ver-
lengde van de strategie van een organisatie. Of anders geformuleerd om de strategische doelen te realiseren zullen enerzijds de HRM-praktijken, anderzijds de organisatieprocessen het arbeidsgedrag in sterke mate beïnvloeden en dus een cruciaal managementvraagstuk zijn. Meta-analyses, enerzijds van Combs et al. (2006), anderzijds van Crook et al. (2011) leren dat HRM mede het verschil kan maken. Ter onderbouwing wordt dan de *resource based* theorie geponeerd, stellende dat duurzaam competitief voordeel ontstaat als interne bronnen schaars, moeilijk imiteerbaar, moeilijk vervangbaar en economisch waardevol zijn (Barney, 1991). En aangezien HRM vandaag een strategisch HRM wordt, heeft dit gevolgen voor de invullingen van de diverse HRM-praktijken.

Als er verschillende strategieën zijn, zal dit ook binnen SHRM resulteren in verschillen in de HRM-praktijken. HRM wordt binnen zo'n conceptueel model enerzijds verticaal gealigneerd op de strategisch focus van de organisatie, anderzijds horizontaal als een geïntegreerde configuratie van elkaar versterkende interventies. Schema 2 geeft een overzicht van de mogelijke verschillende invullingen.

Bij de typologie van Miles & Snow (1978) ging het over: *defender*, *prospector*, *analyzer* en *reactor* en hun HRM-praktijken. Deze conceptualisering werkt wel binnen de veranderende omgeving. Dus de uitdaging is om binnen de veranderende context enerzijds een goed presterende orga-

Kerncompetentie	Klantgerichtheid	Procesgeoriënteerd	Productleiderschap (innovatie)
Instroom	Technische competenties, emotionele intelligentie	Minimale competenties en discipline bij uitvoeren	Creativiteit, risico durven nemen, discipline in de productie, kunnen omgaan met ambiguïteit
Doorstroom	Competentiegroei en prestaties	Klassiek (anciënniteit)	Competentiegroei en prestaties
Leren	Sociale vaardigheden, empathie, communicatie	Beperkt tot roluitvoering	Cruciaal, ook 'lerende organisatie'
Sturen op gedrag	Flexibiliteit met focus op 'de' klantenwens, veel vrijheid, resultaat cruciaal	Discipline, duidelijke taakomschrijving (richtlijnen), kwaliteit en efficiency en effectiviteit	<i>Out of the box</i> denken, fouten mogen gemaakt
Belonen en waarderen	Dienstverlening wordt extra beloond	Teamgericht, geen excessieve individuele beloning	Innovatieve medewerkers extra beloond
Workdesign	Decentraal en klantsegmenten met winstverantwoordelijkheid (dicht bij de klant), veel mogelijkheden, cruciale rol accountmanagers	Centrale aansturing, productie en engineering bepalen globale organisatie, weinig mogelijkheden, 'uitvoeren'	Aansturing vanuit R&D, flexibel, organisch, veel mogelijkheden, maximale ontplooiing talenten
Organisatie	Organisch	Mechanisch	Organisch

Schema 2. HRM-praktijken naar strategie.

Bron: naar Dewettinck K., Sels L., van Hootegem G. Verweire K. (2012).

nisatie te zijn en anderzijds die HRM-praktijken te ontwikkelen die ook nog het duurzame competitieve voordeel kunnen realiseren.

Grotere gevoeligheid voor arbeidsmarkt en werknemersverwachtingen

Aan uitdagingen voor het HR-beleid geen gebrek, zo kunnen we ook op grond van de eerdere schets van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt concluderen. Eén van die uitdagingen, het faciliteren van de combinatie werk-privé, lijkt de afgelopen jaren alom door werkgevers onderkend te zijn en in toenemende mate als teken van goed werkgeverschap te worden beschouwd. Flexibele werktijden en telewerken gelden daarbij naast verlofregelingen als favoriete maatregelen. Toch is hier nog heel wat te winnen. Telewerken wordt slechts op beperkte schaal toegepast (bij 16% van alle werknemers volgens een recent TNO-onderzoek) en ook flexibele werktijden zijn lang niet voor iedereen weggelegd. Belangrijker is vermoedelijk dat de organisatiecultuur nog steeds een belangrijke barrière vormt. Wanneer die in het teken staat van een vergaande beschikbaarheid en inzetbaarheid van de werknemers, zal het vermoedelijk voor de betrokkenen niet zo eenvoudig zijn om van combinatieregelingen (als die er al zijn) gebruik te maken, als zij tenminste hun loopbaanperspectieven niet in gevaar willen brengen. Ook verandering van deze organisatiecultuur is dus nodig.

De huidige discussie over het HR-beleid is voor een groot deel gefocust op de jonge, hoogopgeleide werknemer (m/v). Deze wordt als de belichaming van de Nieuwe Werknemer gezien en geassocieerd met de opmars van Het Nieuwe Werken. Nu is er natuurlijk weinig op tegen wanneer HRM'ers zich afvragen hoe zij deze schaarser wordende categorie op de arbeidsmarkt kunnen binden en motiveren. Het gevaar daarbij is echter

*De grootste blinde vlek in personeelsmanagement
is zonder twijfel de oudere werknemer*

(zo is hierboven betoogd) om andere groepen personeel met minder hooggeschoolde functies (het 'oude werken') uit het oog te verliezen. Werkgevers en HR-professionals doen er dus goed aan zich niet door zulke 'pars pro toto redeneringen' te laten meeslepen, maar juist oog te houden voor de diversiteit van de beroepsbevolking. Bij een toenemende diversiteit van de beroepsbevolking hoort een gedifferentieerd personeelsbeleid. Speciale aandacht verdienen daarbij de middengroepen in de organisatie. Hoe zorg je ervoor dat ook de middenfuncties binnen een organisatie aantrekkelijk zijn en dat de werknemers die deze functies bekleden inzetbaar blijven? Als het juist is dat ook deze werknemers naast een goede beloning ook interessant werk, leuke collega's en een goede werksfeer verwachten, staat dit dan niet op gespannen voet met de verzakelijking van het HR-beleid die het gevolg is van de nadruk op performance en afrekenen?

De grootste blinde vlek in het personeelsmanagement is thans zonder enige twijfel de oudere werknemer. Hierboven zijn de bevooroordeelde houding en het passieve beleid van verreweg de meeste organisaties al genoemd. Die staan in schril contrast met recente psychologische en gerontologische inzichten waarin wordt benadrukt dat er bij het ouder worden niet alleen achteruitgang plaatsvindt, maar dat er ook arbeidsvermogens zijn die met de jaren toenemen (Zinsmeister, 2012). Denk aan het vermogen om met complexiteit om te gaan en van eigen ervaringen te leren, eigenschappen als overzicht en begrip voor het geheel, snelle herkenning en beoordeling van situaties, efficiënte toepassing van eerder opgedane kennis en ervaring, verantwoordelijkheid nemen et cetera. De op ervaring gebaseerde vakkennis van oudere werknemers is voor het soepel functioneren van organisaties van groot belang. Het is daarom een grote uitdaging om nieuwe wegen te vinden voor de verdere ontwikkeling en benutting van de arbeidsvermogens

van oudere werknemers. Daarbij zou niet alleen aan scholing gedacht moeten worden. Het gaat ook om het aanpassen van functies op een manier waardoor de specifieke arbeidsvermogens van oudere werknemers beter tot hun recht komen. Ook oudere werknemers zijn gebaat bij functies met afwisselende en complexe taken en bij voldoende ruimte om hun werk naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren. De kwaliteit van het door hen verrichte werk zal daarvan profiteren. En dat vraagt dan weer om een andere, meer indirecte vorm van leidinggeven waarin het toekennen van autonomie aan werknemers voorop staat (De Lange noemt dit "duurzaam leidinggeven"). Het HR-beleid ten opzichte van oudere werknemers moet zich dus ook richten op de arbeidsinhoud en de arbeidsrelatie. En bij de scholingscomponent zou men zich meer dan tot nu toe gebeurt rekenschap moeten geven van de speciale manieren waarop ouderen leren (iets waarover binnen HRD al veel kennis bestaat). Zie voor een exemplarische uitwerking van deze ideeën in scenariovorm Zinsmeister (2012).

Verdergaande digitalisering en informatisering

Het ligt voor de hand dat de huidige jongeren straks in het werk alle vormen van digitalisering van HRM zullen omarmen. Bijvoorbeeld in de vorm van *Employee Self Service* (ESS) en *Management Self Service* (MSS). Van het HRM-kernproces van beoordeling tot informatieverstrekking als over het personeelsreglement, zo veel mogelijk werd en wordt gedigitaliseerd. Wie gewend is om concert-tickets via de mobiel te bestellen en betalen, zal niet anders verwachten dan dat alle 'personeelszaken' online geregeld kunnen worden. Een papieren formulier invullen om extra verlofuren te kopen of om te declareren is voor jongeren van vóór de

*Met de instroom van 'screenagers' staat
organisaties een boeiende tijd te wachten!*

zondvloed. En in grote organisaties kunnen HR call centers hun lijnen sluiten: de jongeren zoeken het zelf wel op of vragen het aan elkaar via de sociale media. Een tweede voorbeeld betreft 'leren'. *E-learning* zal verder doorzetten. Waar bijvoorbeeld we voorheen nog Duitse 'woordjes' uit *Wortschatz* leerden door de helft van de boekpagina te bedekken, gebruiken jongeren nu www.wrts.nl. Het programma biedt alle 'fouten' vanzelf opnieuw aan en geeft directe feedback in percentages. Digitale *gaming* zal een belangrijke rol gaan spelen in het leren, inclusief organisatiespecifieke simulaties. Maar *face-to-face* ontmoetingen ('contacturen')

zullen nooit helemaal verdwijnen. Ook nu hebben jongeren naast hun sociale media behoefte om elkaar *live* te ontmoeten (bij mijn kinderen vooral om te chillen). *Blended learning* is de toekomst.

Nog een inkopper: het gebruik op kantoor van sociale media en internet voor privé wordt normaal. Privé wordt werk en werk wordt privé. Als het aan de jongeren ligt, heeft straks iedereen kantoor aan huis. We zullen samen moeten leren omgaan met alle issues omtrent vertrouwelijkheid van informatie en mogelijke imago-beschadiging als gevolg van spontane individuele uitingen van medewerkers via sociale media. Natuurlijk is er nog veel meer te zeggen over de implicaties van de instroom van de 'digitale inboorlingen' voor HRM. Van het toekomstig leiderschapsmodel (minder hiërarchisch) tot pensioen ('laat mij dat zelf maar regelen') en loyaliteit aan de organisatie (die zal afnemen). Met de instroom van de 'screenagers' staat organisaties een boeiende tijd te wachten!

Individualisering en onderhandeling

De laatste jaren is er in de (wetenschappelijke) HRM-discipline veel te doen over *i-deals*. I-deals zijn individuele maatwerkafspraken over salaris, werktijden of ontwikkeling. Het idee is dat zowel de werkgever (gepersonaliseerd in de persoon van de manager) als de medewerker er beiden voordeel van hebben (win-win) en de collegae er tenminste geen nadeel van ondervinden (bij voorkeur gaat het om een win-win-win). Het begrip i-deal is een krachtige term door de combinatie van betekenissen van *I deal* (ik onderhandel) en 'ideaal'.

Nuancering; voor wat hoort (altijd) wat?

Het begrip i-deal benadrukt de transactionele kant van de arbeidsrelatie. Het beklemtoont de strikte ruilrelatie ('voor wat hoort wat') en draagt zo bij aan de verzakelijking van de arbeidsrelatie. Waarom wat extra's leveren, als het niet is uitonderhandeld? Werkgevers willen juist graag 'betrokkenheid' van hun medewerkers (*Organisational Citizenship Behaviour, going the extra mile*).

Het concept van i-deal lijkt naadloos aan te sluiten op de neiging en vaardigheid van jongeren om te onderhandelen. Als we daarbij bovendien rekening houden met de voorziene structureel krappe arbeidsmarkt, zou verwacht mogen worden dat in de toekomst medewerkers meer en meer gaan onderhandelen over salaris, werktijden en ontwikkeling. Maar toch is het de vraag of het concept van i-deal in HRM toekomst heeft. Er zijn namelijk twee andere ontwikkelingen in HRM, die de behoefte van individuele medewerkers om te onderhandelen over i-deals juist zullen verminderen. Ook voor jongeren. In de eerste plaats Het Nieuwe

Werken (HNW). In het concept van HNW zijn arbeidstijden vrij in te vullen in de combinatie van klantbelang, eigen inzicht en bijvoorbeeld zelf-roostering in teamverband. In de zuiverste vorm is onderhandelen ‘met de baas’ over werktijden dan niet meer nodig. Een tweede trend in HRM die het belang van i-deals ondergraaft, is de opkomst van het

Met een ‘benefitshop’ komt de aloude ‘Cao à la carte’ in een nieuwe fase

persoonlijk keuzebudget. In de kern komt het er op neer dat op geld waardeerbare arbeidsvoorwaarden als onder andere vakantiegeld en boven-wettelijke vakantiedagen financieel maandelijks in een *benefit shop* beschikbaar komen. Iedere medewerker kan dat budget dan besteden aan het doel waaraan hij of zij het meeste waarde hecht, zoals bijvoorbeeld extra vakantiedagen of sparen voor pensioen. Individueel onderhandelen over arbeidsvoorwaarden is dan niet meer nodig. Jonge medewerkers zullen zo’n shop vanzelfsprekend vinden. Waarom zou het vakantiegeld standaard in de maand mei uitgekeerd moeten worden als je wilt sparen voor een sabbatical? Over zo’n tien jaar is een persoonlijk keuzebudget geen *asset* meer op de arbeidsmarkt, maar een *must*.

Resteert in het concept van i-deal de individuele afspraken over ontwikkeling. Daarover zullen medewerkers in de toekomst volop onderhandelen.

Nuancering; benefit-shop, het kind en het badwater

Met een *benefitshop* komt de aloude *Cao à la carte* in een nieuwe fase, namelijk gefaciliteerd door de digitalisering. Dat klinkt modern, maar aan de andere kant bestaat het risico dat arbeidsvoorwaarden vervlakken. Als alles wat op geld waardeerbaar is in het persoonlijk keuzemenu wordt vertaald, dan verdwijnen daarmee ook de arbeidsvoorwaarden die eigenheid geven aan een individuele organisatie. Het is dus zaak om zorgvuldig te overwegen welke *benefits* in de *shop* worden gebracht en welke niet.

Herijking van de relatie met de institutionele context

Welke zullen de gevolgen zijn van de veranderingen in de Nederlandse arbeidsverhoudingen voor HRM? Wordt de door Kluijtmans voorspelde institutionele verandering en veranderende rol voor de HR-afdeling en

-professie bewaarheid? Of zal gekozen worden voor een revival van het Nederlandse poldermodel, met een nieuwe rol van de vakbeweging, zoals in feite ook al door Korver werd bepleit. Voor HRM zou dit minder vergaande consequenties hebben, zij het dat ook meer met die ‘nieuwe vakbeweging’ moet worden samengewerkt. De waarheid zal waarschijnlijk wel ergens in het midden komen te liggen. Ingrijpende institutionele veranderingen als gevolg van bijvoorbeeld globalisering, decentralisatie, deregulering, et cetera zijn al heel lang en vaak voorspeld, maar hebben zich in de praktijk tot nu toe slechts in beperkte mate voorgedaan. Gezien het grote belang van ons land bij een gecoördineerde economie, moet de kans dat dit op korte termijn zal gebeuren niet erg groot worden geacht. Maar dan moet wel actief werk worden gemaakt van legitimiteitshersel van de positie van de overlegpartners – met name de vakbeweging – en van institutionele renovatie en innovatie. HRM op bedrijfsniveau kan daaraan ook een actieve bijdrage leveren.

Gevraagd: veelzijdig HRM

De maatschappelijke dynamiek zal zeker niet afnemen. Het is aan HRM om daarop op een professionele wijze in te spelen. De professional baseert zich daarbij op inzichten van de personeelwetenschappen: *evidence based HR-management*. Dat stelt hem in staat aan de directietafel goed gefundeerde voorstellen te doen voor een duurzaam HRM, dat leidt tot een duurzame competitieve concurrentiepositie. Daarbij rekening houdend met de specifieke situatie waarin de organisatie zich bevindt en met ‘well-being’ van de medewerkers. HRM kan dan het verschil maken!

Literatuur

- Ahlers, J. en R.C.W. Boender (2011). *Generatie Z. Alles over politiek, marketing, angst, seks, moraal en dood*. Bertram + de Leeuw Uitgevers.
- Baane, R, Houtkamp P. en Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bites and behavior*. Assen: Van Gorcum
- Bakas, A. en M. van der Woude (2010). *De toekomst van werk*, Picompany.
- Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Bontekoe, A.C. (2010). *Het generatieraadsel. Ontdek de kracht van generaties*, Mediawerf Uitgevers.
- Boxall, P. and J. Purcell (2003), *Strategy and Human Resource Management*, Palgrave Macmillan.
- Cannaerts, N. (2012), *Leiderschap in een VUCA wereld: leiden of lijden?*, Masterscriptie UA, Antwerpen.

- Combs JG, Liu Y, Hall A, Ketchen DJ Jr. (2006). How much do high-performance work practices matter? A meta-analysis of their effects on organizational performance. *Personnel Psychology* 59(3): 501-528
- Brotherton, P. (2012). Social Media and Referrals are Best Sources for Talent. *Training + Development*, 66(1), 24.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J. (2011). Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 443-456.
- Di Stefano G., Peteraf M. & Verona G., (2009). Dynamic capabilities deconstructed: a bibliographic investigation into the origins, development, and future directions of the research domain, *Industrial and Corporate Change*, 19 (4): 1187-1204
- Dewettinck K., Sels L., van Hootegeem G. Verweire K. (2012). *De Competentiemanager*, Lannoo Campus.
- Ester, P. et al. (2004). *Work values and the transitional labor market. The Netherlands in European and American comparison*, OSA-publicatie A204, Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek.
- Franke, V. (2011). "Decision-Making under Uncertainty: Using Case Studies for Teaching. Strategy in Complex Environments", *Journal of Military and Strategic Studies*, 13, 2, p. 1-21.
- Gratton, L. (2011). *The Shift. The future of work is already here*, Collins
- Halamka, J.D. (2011). "Opinion: Facing Down VUCA, and Doing the Right Thing" in *Computerworld*, 23 mei, p. 30
- Hall, P. A. and Soskice, D. (2001), "An introduction to the varieties of capitalism", in Hall, P. A. and Soskice, D. (Eds.), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage, Economics and Finance ed*, Oxford University Press, Oxford, pp. 1-70.
- Heijden van der, Machiel (15 jaar) en Myrthe van der Heijden (17 jaar)
- Heijden, Th.J. van der, en S. Bochhah (2006), *De WERKelijkheid van morgen. Zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten*, Kluwer.
- Hoof, J. van (2006). Arbeidsethos in verandering. In: Ruysseveldt, J. van en Hoof, J. van, *Arbeid in verandering*. Deventer/Heerlen: Kluwer/Open Universiteit.
- Hoof, J. van et al. (2002). *Werk(en) moet wel leuk zijn. Arbeidswensen van Nederlanders*. Assen: Van Gorcum.
- Horney, N., Pasmore, B. en O'Shea, T. (2011), "Leadership Agility: A Business Imperative for a VUCA World" in *People and Strategy*, Special Edition, January 2011, p. 32-38
- Korver, T. (2009): Arbeidsverhoudingen anno 2008. *Tijdschrift voor HRM*, Lente 2009, 11-35
- Katz, H. C. and Darbishire, O. (2000). *Converging divergences: worldwide changes in employment systems*, ILR Press, Ithaca.
- Katzenstein, P. J. (1985). *Small states in world markets*, Cornell University Press, Ithaca.
- Katzenstein, P. J. (2003). "Small States and Small States Revisited", *New Political Economy*, 8, pp. 9-30.

- Kluijtmans, F. (2009), Veranderende arbeidsverhoudingen en de positie van HRM. *Tijdschrift voor HRM*, Lente 2009, 41-65.
- Looise, J.K. & Lange, W. de (2009), Arbeidsverhoudingen: de oude toekomst voor HRM? Redactioneel. *Tijdschrift voor HRM*, Lente 2009, 41-65
- Looise, J.K., Torka, N. & Zagelmeyer, S. (2012). Industrial Relations Innovation and Economic Performance: Uncovering Myth and Reality from a Dutch Point of View, *The International Journal of Comparative Labour Law and Industrial Relations*, 28(2), 249-276
- MacGregor, S.P. (2009), Book review of "Get There Early: Sensing the Future to Compete in the Present" in *The Journal of Product Innovation Management*, Book Review Editor: Donovan R. Hardenbrook, NPDP, 26, p. 354-358
- Miles R. & Snow C. (1978). *Organisational strategy, structure and process*, NY, Mc Graw Hill.
- Rousseau, D.M. (2005). *I-deals: Idiosyncratic deals workers bargain for themselves*. New York: M.E. Sharpe.
- Sheehan, P. (2010). *Social recruiting targets job candidates. Long-Term Living: For the Continuing Care Professional*, 59 (10), 31.
- Teece D.J., G. Pisano & A. Shuen (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7): 509-533
- Veen, W. (2009). *'Homo Zappiens; opgroeien, leven en werken in een digitaal tijdperk' van Wim Veen*. Prentice Hall.
- Welch, J. (1995), quoted in Inc., march, p 13.
- Wielers, R. en Raven, D. (2009). Daalt in Nederland de arbeidsmoraal? Een alternatieve verklaring van tijdsschaarste. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25/1:66-82
- Zinsmeister, J. (2012). *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*. Amsterdam: Hogeschool van Amsterdam

Noot

- 1 Ten behoeve van de leesbaarheid zijn alle bronvermeldingen in de tekst weggelaten. Overal waar ik (Hans van der Heijden) stelling neem, doe ik dat op persoonlijke titel. Mijn beschouwingen richten zich op hoger opgeleide jongeren die in een kantoor-omgeving ('dienstverlening') gaan werken. De generatie die in mijn bijdrage centraal staat, wordt in de literatuur 'Generatie Z' genoemd, jongeren geboren na 1992.