

VAN P&O NAAR HRM

een ervaringsavontuur

Ellen Spijkerman
Christianne van de Pas

Februari 1997

Diepenbeek, Limburgs Universitair Centrum

Postacademisch Programma Human Resource Management
Zevende cyclus, 1995-1997

Integratiewerk
Supervisor: drs R. Vermeulen

INHOUD		Pag.
	Woord vooraf	2
1.	Inleiding	3
2.	Organisaties vandaag	4
2.1	Verandering is de constante	4
2.2	De balans tussen strategie en de praktijk van alledag	4
2.3	Naar een dynamisch organisatieconcept	5
3.	De lerende organisatie en human resource management	8
3.1	De lerende organisatie	8
3.2	Van traditionele P&O-rol naar geïntegreerd human resource management	10
4.	Praktijkillustratie: Professor Dubois Stichting	12
4.1	De werkomgeving	12
4.2	De strategie	12
4.3	De huidige rol van P&O	14
4.4	Naar een meer gewenste rol van P&O	15
4.5	Keuze voor bespreking	16
4.6	Bevindingen	17
4.7	De volgende stap	17
5.	Praktijkillustratie: HASKONING	19
5.1	De werkomgeving	19
5.2	De strategie	20
5.3	De huidige rol van PZ	22
5.4	Naar een meer gewenste rol van PZ	23
5.5	Keuze voor bespreking	24
5.6	Bevindingen	24
5.7	De volgende stap	25
6.	Gemeenschappelijke ervaringen	27
7.	Tot besluit	29
	Literatuur	30
	Bijlage	31

WOORD VOORAF

Na een prettige en constructieve samenwerking presenteren wij u hierbij het integratiewerkstuk in het kader van de 7e cyclus van het postacademisch programma Human Resource Management. In de brochure werd vermeld dat deze opleiding "een unieke en intensieve leerervaring" zou betekenen. Terugkijkend op de afgelopen twee jaren is deze voorspelling uitgekomen.

De organisaties waarvoor wij werkzaam zijn hebben ons in de gelegenheid gesteld om deze leerervaring op te doen. Daarnaast zijn zij bereid geweest mee te gaan in het "ervaringsavontuur", dat wij in dit werkstuk beschrijven. Naar onze mening is een woord van dank aan HASKONING Ingenieurs- en Architectenbureau en aan de Professor Dubois Stichting daarom op zijn plaats.

Speciaal willen wij hierbij noemen de heren mr M. Brussee en ir K.A.J. van Dun, alsmede de heren A. Borghs, A. Stappers en de leden van het Stafberaad, die in genoemde organisaties met ons de dialoog zijn aangegaan.

Voor de kritische opmerkingen en de aanmoedigingen bij het schrijven van het werkstuk danken wij onze medecursisten de heren F. Frissen en E. Daemen. En "last but not least" een woord van dank aan de heer drs R. Vermeylen, begeleider bij het afsluitstuk, die ons ondersteund heeft met zijn inspirerende opmerkingen.

Ellen Spijkerman
Venlo, 1997

Christianne van de Pas
Maarn, 1997

1. INLEIDING

In dit afsluitstuk wordt ingegaan op de ontwikkeling van de traditionele personeelsfunctie naar modern human resource management. Vertrekkende vanuit de literatuur op het gebied van management- en organisatietheorieën wordt getracht duidelijk te maken dat beleid ten aanzien van human resources vanuit de open systeem benadering expliciet kan bijdragen aan de voortdurende aanpassing van de organisatie aan gewenste veranderingen. Geconstateerd wordt dat de impact van de menselijke dimensie in de ondernemingsstrategie veelal onvoldoende aandacht krijgt. Door hrm te integreren in het ondernemingsbeleid kan een essentiële bijdrage worden geleverd aan een verhoging van de effectiviteit van organisaties.

De toename van de dynamiek in organisaties vergt een goed contact tussen management en medewerkers. Om processen te bevorderen die leiden tot een effectieve samenwerking, een toename van de betrokkenheid en het openstaan om van elkaar te leren, lijkt de personeelsfunctie een prima intermediair te zijn.

Een verkenning van de mogelijkheden om deze rol daadwerkelijk op te pakken, wordt geïllustreerd aan de hand van de eigen praktijksituatie. Een beschrijving van de ervaringen laat zien dat stappen ondernemen mogelijkheden creëert. Hoewel de praktijksituaties verschillend zijn, is het mogelijk een aantal gemeenschappelijke ervaringen te benoemen.

2. ORGANISATIES VANDAAG

2.1 *Verandering is de constante*

De wereld is constant aan het veranderen. De omgeving waarmee de meeste organisaties worden geconfronteerd wordt steeds complexer. Derhalve zijn de organisatie en haar omgeving constant aan verandering onderhevig. Voortdurende aanpassing is noodzakelijk voor organisaties om te kunnen overleven. Het vermogen om soepel te reageren op in- en externe veranderende omstandigheden is van levensbelang geworden.

Mee-veranderen met de steeds veranderende interne en externe context is noodzaak voor de organisatie. Mede gelet op de snelheid en complexiteit van de veranderingen lijkt reageren alleen vandaag de dag niet meer voldoende. Beter lijkt het te rekenen op de voortdurende aanwezigheid van veranderingen en als het ware je organisatie daarop in te richten c.q. voor te bereiden. Een sterke opstelling is pro-actief en getuigt van visie met betrekking tot de lange termijn. Waar wil je als organisatie naartoe? En hoe denk je daar te komen? In de strategie van de organisatie zijn koers en doelstellingen vervat.

2.2 *De balans tussen strategie en de praktijk van alledag*

Om doelen te kunnen vaststellen is het nodig te weten waar je als organisatie vandaag staat. Wat zijn de wensen van de organisatie voor de toekomst ten opzichte van de situatie van vandaag?

Gestelde doelen kunnen alleen worden bereikt via de praktijk van alledag. Lange termijn doelen en het handelen van dag tot dag (vanuit deze lange termijn doelen) zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Kunst is om het handelen van dag tot dag te laten stroken met de lange termijn visie en met de uitgezette strategie.

Sterk verschillend is de plaats die strategie binnen een bedrijf inneemt. Verschillend is het belang dat men hecht aan zijn strategie c.q. strategisch management. Organisaties verschillen op diverse punten, onder andere in hoeverre daadwerkelijk sprake is van visie en ambitie, van een uitgedragen missie, van vertaling naar concrete doelstellingen. Van invloed op het draagvlak van de strategie is de wijze van tot stand komen van de strategie en wie daarbij betrokken zijn. In hoeverre missie en doelstellingen expliciet aanwezig en bekend zijn, hangt samen met de wijze van communicatie in de organisatie.

Naast de strategie zijn er een aantal andere organisatie-elementen die van invloed zijn op het bereiken van de geformuleerde doelstellingen. Deze organisatie-elementen betreffen de wijze waarop de organisatie is ingericht. Evident is dat de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (de structuren) alsook het samenstel van regels en procedures (de systemen) van invloed zijn op de mogelijkheden die de medewerkers ter beschikking staan om aan de wensen van de organisatie tegemoet te komen. Even belangrijk zijn de wijze van

leidinggeven (de managementstijl), de samenstelling van het medewerkersbestand en de wijze van omgaan met -de ontwikkeling van- de medewerkers (het personeel). Ook de geldende normen en waarden geven duidelijk kleur aan de inrichting van de organisatie (de cultuur). (zie ook Weggeman, 1985)

Aldus beschikt de organisatie over verschillende ingangen om de praktijk van alledag te beïnvloeden teneinde haar doelstellingen te realiseren. De onderlinge samenhang van de organisatie-elementen vraagt om afstemming en 'integraal' beleid. Het beleid op het gebied van human resources maakt daarvan deel uit.

2.3 *Naar een dynamisch organisatieconcept*

'De organisatie' betekent in de praktijk het totaal aan medewerkers dat daarvan deel uit maakt. Het zijn letterlijk de medewerkers die de doelstellingen van de organisatie realiseren. Bovendien maken zij de organisatie meer of minder bestand tegen de veranderingsdruk die de interne en externe context van vandaag oplevert. De medewerkers zijn als het ware letterlijk de graadmeter voor de doelmatigheid en flexibiliteit van de organisatie.

Vraag is hoe de organisatie in de praktijk van alledag zodanig vat krijgt op het gedrag van haar medewerkers, dat zij zich inzetten voor de organisatiedoelstellingen en zich meebuigen in de gevraagde veranderingsbereidheid. Hoe mobiliseer je de positieve houding, het vertrouwen, het meedenken, de betrokkenheid en alertheid, de loyaliteit van de medewerkers op een zodanige manier dat zij daadwerkelijk bijdragen aan de kracht van de organisatie en als zodanig een belangrijke tool van de organisatie vormen.

De houding van openheid en betrokkenheid, van communiceren met elkaar, van ideeën uitwisselen, bij elkaar te rade gaan, zou als een soort van vanzelfsprekend aanwezige houding in je organisatie aanwezig moeten zijn. De kunst is dit op alle niveaus in de organisatie te realiseren. Voorwaarde daartoe lijkt een klimaat of cultuur waarin dit een expliciet gewaardeerd gedrag betreft, waarin het niet tonen van dit gedrag een minder goede beoordeling oplevert en minder kansen geeft in de organisatie.

Makkelijk gezegd, maar hoe dan voor elkaar te krijgen? Allereerst dient het management ervan overtuigd te zijn dat een dergelijke verandering in gedrag de organisatie verder helpt. Dat het creëren van een klimaat van betrokkenheid, goede samenwerking en leren van elkaar noodzakelijk is om als organisatie vitaal te blijven. Dat betrokkenheid van ieder, voortdurend contact met elkaar, aandacht voor ieders inbreng en terugkoppeling voorwaarden zijn om de organisatie te bewegen in de richting en in het tempo die zij zelf wil. De gewenste organisatie is een effectieve, levenskrachtige organisatie die niet alleen reageert maar zich proactief opstelt. Sleutelindicatoren die aangeven in hoeverre een organisatie goed bezig is zijn kwaliteit, lage kosten, flexibiliteit en creativiteit (zie fig.1).

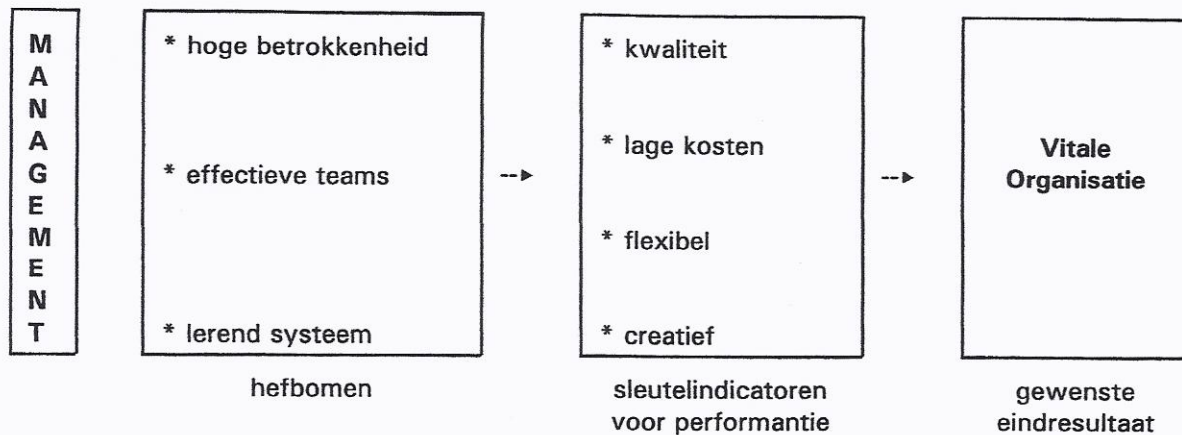


Fig. 1: De vitale organisatie (Corthouts, 1996)

Het management zal met haar strategie, inclusief haar missie en doelen, alsook haar stijl van leidinggeven het voortouw dienen te nemen. Zij zal duidelijk uit moeten dragen in welke richting zij het gedrag van haar medewerkers graag ziet ontwikkelen en waarom dat op die manier gewenst is. De gehanteerde systemen en structuren dienen bekeken te worden op in hoeverre deze ondersteunend zijn aan het beleid, danwel dienen meer ondersteunend gemaakt te worden. Het human resources beleid kan als onderdeel van het organisatiebeleid expliciet bijdragen aan het bereiken van de meer gewenste cultuur in de organisatie. (zie ook Weggeman, 1985)

De drie hoofdcomponenten van management, 'doelen stellen', 'organiseren' en 'realiseren' zijn in het integraal ondernemingsmodel van Weggeman met elkaar in verband gebracht (zie fig. 2). Na het vaststellen van 'wat' te willen doen (doelen stellen) komt de vraag 'hoe' dit dan te willen doen, hoe in de organisatie zodanige voorwaarden te creëren dat realisatie ook daadwerkelijk kan plaatsvinden. Via 'informatie' vindt terugkoppeling plaats van 'realiseren' naar (opnieuw) 'doelen stellen'.

Een duidelijke management-filosofie is van belang om een samenhangend ontwerp van human resource systemen mogelijk te maken. Veronderstellingen, bedoelingen en verwachtingen van het management dienen daartoe expliciet onder woorden te worden gebracht (Devanna, Fomburn & Tichy)

Hoe duidelijker de communicatie over waar de organisatie naartoe wil en waarom, hoe vanzelfsprekender de vertaling van het organisatiebeleid naar het beleid op het gebied van human resources en vice versa. Een grotere duidelijkheid en samenhang in organisatie- en HRM-doelstellingen geeft medewerkers en managers de gelegenheid om zich met deze doelstellingen en de uitwerking daarvan te identificeren c.q. zich daaraan te kunnen committeren.

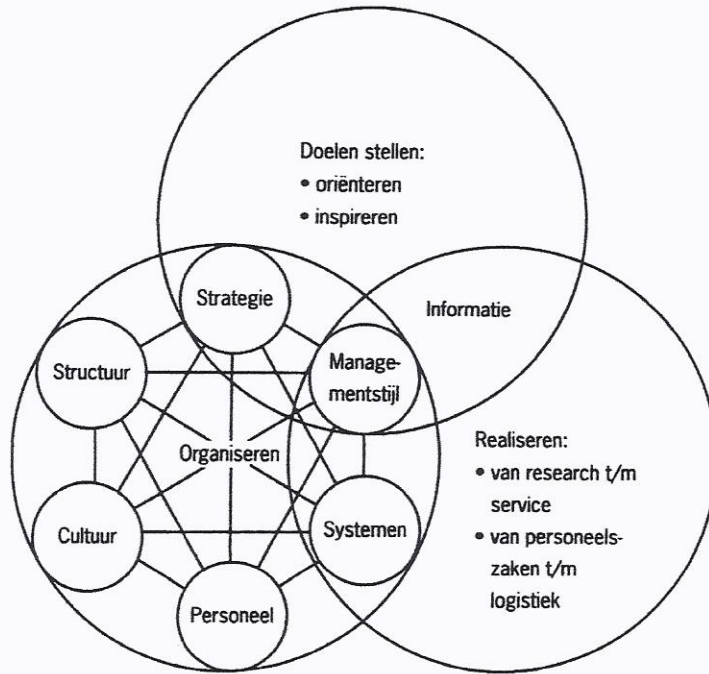


Fig. 2: Het integraal ondernemingsmodel (Weggeman, 1985)

3. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

3.1 *De lerende organisatie*

In de benadering van de organisatie als een lerend systeem ziet men denken en doen niet gescheiden van elkaar. De vanuit Total Quality bekende Demingcirkel van plan-do-check-act, is in feite een weergave van hoe mensen leren.

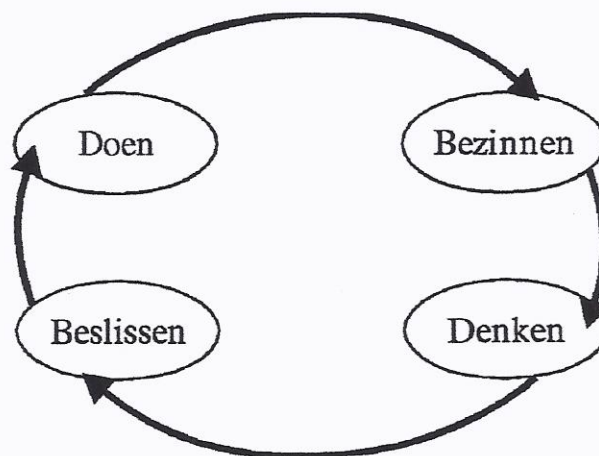


Fig. 3: De Demingcirkel

In de lerende organisatie staat "lessen trekken" voorop. Fouten mogen gemaakt worden op voorwaarde dat er lessen uit getrokken worden en dat dit helpt om in de toekomst deze fouten te vermijden. Een lerende organisatie slaagt er steeds beter in om tekorten of fouten te ontdekken, boven tafel te krijgen, vanuit een probleem-oplossende instelling te bespreken (in tegenstelling tot het zoeken naar schuldigen) en ze op langere termijn uit te schakelen. (Corthouts, 1996)

Organisaties hebben de neiging te vervallen in wat Senge (1990) noemt "leerstoornissen", zoals bijvoorbeeld de fixatie op gebeurtenissen. Nadruk op kortetermijn gebeurtenissen verhindert het zien en verklaren van de achterliggende lange-termijn patronen van verandering. In de systeembenadering van Senge ziet men de organisatie als één geheel. Door intensieve en open interactie binnen de organisatie en tussen de organisatie en haar omgeving is deze in staat om lange termijn patronen te herkennen en te begrijpen en hierop pro-actief in te spelen. De terugkoppeling van effecten op genomen acties vormt een essentiële schakel, die helpt in onderlinge verbanden te denken in plaats van lineair. (Senge, 1990)

Oog hebben voor de processen en hun wetmatigheden is voorwaarde om daarop in te kunnen grijpen. Sturen in processen vindt plaats middels interventies van (groepen van) individuen. Verschillende interventiestrategieën brengen verschillen-

de effecten teweeg. Bouwen beschrijft vier strategieën. De benadering waarin vooral 'macht' wordt gehanteerd, zal vooral volgzzaamheid als effect hebben. De 'verkoop'-methode en 'expert'-methode zullen vooral navolging respectievelijk inzicht tot gevolg hebben. Bouwen verwijst naar de 'leer-confrontatie' strategie als de manier om betrokkenheid te genereren. Open communicatie en feedback geven zijn kenmerkend voor deze strategie. (Bouwen & Fry, 1991)

Om effectieve interventies te plegen dient de samenhang tussen verschillende organisatie-onderdelen begrepen te worden. Ingrijpen op onderdelen van de organisatie heeft consequenties voor andere onderdelen (integraal ondernemingsmodel, Weggeman 1985). Interventies dienen derhalve bewust plaats te vinden. Verandering bewerkstelligen middels interventies moet men willen, maar ook durven. Politieke krachten in de organisatie belemmeren vaak dat men zijn nek durft uit te steken. Daarnaast speelt het aspect 'competentie' een rol: de vaardigheid om te interveniëren. Bouwen beschrijft een repertoire aan mogelijke interventies, zoals hieronder aangegeven.

Groepsfuncties	Inhoud	Procedure	Proces
Tijdsperspectief			
Vooraf op korte termijn gericht			1. Invoelen en inleven, uitdrukken en verwoorden van aanvaarden.
↑ ↓	9. Werken aan de inhoud.	2. Faciliterende interventies.	7. Wijzen op consequenties en confronteren.
	8. Gedragsalternatieven aanreiken en adviezen geven.	3. Procedures en taakstrategieën uitwerken.	6. Interpretaties maken en theorie inbrengen.
Vooraf op lange termijn gericht		4. Werken met rolverduidelijking.	5. Maken van groepsdiagnose en werken met feedback.
	—————> Diepte van interventie —————>		

Fig. 4: Negen categorieën van begeleidingsinterventies (Bouwen, 1984)

Voortgang in veranderingsprocessen komt tot uiting in verandering van gedrag. Duidelijkheid over het gewenste gedrag is de eerste stap. Het overwinnen van weerstanden, het accepteren van het verdwijnen van de oude situatie en vervolgens enthousiast worden voor de nieuwe richting typeren de opeenvolgende fases in het veranderingsproces. In een zich steeds ontwikkelende organisatie is

voortdurend sprake van de cyclus denken en doen en verbeteren. (Corthouts, 1996)

Basisvoorwaarde voor succesvolle verandering is betrokkenheid van een ieder in de organisatie. Organisaties veranderen slechts als men bereid is zijn energie te stoppen in de verandering. Voor het creëren en in stand houden van de betrokkenheid van de medewerker zijn een viertal factoren van belang: 1) aanspreken op competentie; 2) een zo groot mogelijke autonomie verlenen; 3) voorzien van informatie over het werk, de resultaten en de kwaliteit; 4) prestaties belonen. Het management heeft invloed op deze factoren en bepaalt hiermee in hoge mate de betrokkenheid van de medewerkers. (Lawler, 1992)

Daarnaast is van grote invloed op het verloop van veranderingsprocessen het (voorbeeld)gedrag van het management in het faciliteren van interactie. De gezamenlijk gewenste toekomst kan alleen gestalte krijgen via 'de dialoog', via uitwisseling en confrontatie van verschillende visies, een continu met elkaar in bespreking blijven, waarbij respectvol naar elkaar wordt geluisterd. (Corthouts, 1996)

De P&O-functie als spil tussen management en medewerkers lijkt een prima intermediair te zijn om processen te bevorderen in het kader van verhogen van betrokkenheid, verbeteren van samenwerken en samen leren. Van de vakinhoudelijke kennis en vaardigheden van de P&O-er zou je mogen verwachten dat hij in dit soort processen zijn management adviseert en zo mogelijk daarin mee helpt sturen.

3.2 *Van traditionele P&O-rol naar geïntegreerd Human Resource Management*

Op grond van de eigen geschiedenis, strategie en cultuur ontwikkelt iedere organisatie een specifieke manier om het menselijk potentieel te managen. De laatste jaren is in veel organisaties een verandering te herkennen van de traditionele personeelspraktijk in de richting van het "human resources management". Deze ontwikkeling gaat verder dan het creëren van enkele nieuwe termen en benaderingen voor wat in wezen hetzelfde blijft.

De organisatie opvatting bij (opkomend) "human resources management" is dat de organisatie een open, sociaal en lerend systeem is. Door verandering van de organisatiestructuur van een gelaagde- naar een platte structuur wordt hieraan veelal vorm gegeven. In plaats van het accent op controle te leggen wordt gestreefd naar wederzijdse beïnvloeding. In de mens opvatting wordt de mens als kapitaal gezien en is de aandacht gericht op het groepsgebeuren en op het ontwikkelen van het menselijk potentieel (klemtoon op ontwikkeling en training). In plaats van een eenzijdig takenpakket uit te moeten voeren, krijgen medewerkers de mogelijkheid om multifunctioneel ingezet te worden. Op gezamenlijke belangen wordt de nadruk gelegd, waardoor belangenconflicten verminderen en een grotere openheid ontstaat. Wederzijdse beïnvloeding en benadering komt in de plaats van een top-down benadering. In de praktijk worden probleemoplossend gedrag, creativiteit, deskundigheid en sociale vaardigheden hoog gewaardeerd. Participatie wordt beschouwd als een middel om te komen tot een hogere kwaliteit van besluitvorming. (Vloeberghs, 1990)

In het traditionele 'technische' personeelsbeleid wordt met behulp van instrumenten aan het management ondersteuning verleend op de gebieden werving en selectie, opleidingen, beoordelingen, beloningen, functioneringsgesprekken en loopbaanbeleid. Antwoorden op vraagstukken van personeel en organisatie worden 'instrumenteel' benaderd en hebben veelal een statisch of mechanisch karakter. De aandacht verplaatst zich daarbij makkelijk naar controle en beheersing en werkt dan rigiditeit en vervreemding in de hand.

In een meer dynamische organisatie ligt de focus van modern human resources beleid op het creëren en in stand houden van de gelegenheid tot permanente uitwisseling van ervaringen, meningen, visies, tussen management en medewerkers, die het management de input blijft verschaffen voor het continu aanpassen van het gevoerde beleid aan de veranderende eisen van de organisatie en haar omgeving. Dit vereist in eerste instantie een goed contact tussen management en medewerkers, waarin zij zich betrokken voelen naar elkaar en naar de organisatie, zichzelf controleren en bijsturen, zij adequaat en effectief met elkaar samenwerken en waarin zij bereid zijn van elkaar te leren (zie ook Corthouts, 1996).

De overgang van traditioneel P&O naar HRM vereist een werkomgeving waarin men open staat voor de systeembenadering. De benadering van de organisatie als een lerend systeem biedt de ruimte aan P&O om een 'andere' rol in te vullen.

Vertrekkende vanuit de praktijk van alledag in de eigen organisatie, vormen de hiernavolgende praktijkillustraties een beschrijving van de verkenning van de mogelijkheden om een andere P&O-rol te verwerven.

INHOUD

Pag.

	Woord vooraf	2
1.	Inleiding	3
2.	Organisaties vandaag	4
2.1	Verandering is de constante	4
2.2	De balans tussen strategie en de praktijk van alledag	4
2.3	Naar een dynamisch organisatieconcept	5
3.	De lerende organisatie en human resource management	8
3.1	De lerende organisatie	8
3.2	Van traditionele P&O-rol naar geïntegreerd human resource management	10
4.	Praktijkillustratie: Professor Dubois Stichting	12
		<i>NIET IN PDF OPGENOMEN</i>
4.1	De werkomgeving	12
4.2	De strategie	12
4.3	De huidige rol van P&O	14
4.4	Naar een meer gewenste rol van P&O	15
4.5	Keuze voor bespreking	16
4.6	Bevindingen	17
4.7	De volgende stap	17
5.	Praktijkillustratie: HASKONING	19
		<i>NIET IN PDF OPGENOMEN</i>
5.1	De werkomgeving	19
5.2	De strategie	20
5.3	De huidige rol van PZ	22
5.4	Naar een meer gewenste rol van PZ	23
5.5	Keuze voor bespreking	24
5.6	Bevindingen	24
5.7	De volgende stap	25
↳ 6.	Gemeenschappelijke ervaringen	27
7.	Tot besluit	29
	Literatuur	30
	Bijlage	31

6. GEMEENSCHAPPELIJKE ERVARINGEN

6.1 *Het maakt niet uit waar je werkt*

Hoewel de gezondheidszorginstelling en het ingenieursbureau als beschreven in de praktijkillustraties op het eerste gezicht zeer verschillend lijken, spelen in beide organisaties nagenoeg vergelijkbare processen. Bij het streven naar een vitale organisatie maakt het soort organisatie waar je werkt kennelijk niet uit. Op het moment dat het verschil tussen het getoonde en het gewenste gedrag bespreekbaar en onderwerp van actie gemaakt wordt, dienen zich vergelijkbare actiemogelijkheden aan. Ook de belemmeringen en valkuilen zijn zowel in theorie alsook in de praktijk van beide organisaties hetzelfde. Natuurlijk zijn de in- en externe omstandigheden van de organisatie wel bepalend voor de manier waarop het proces doorlopen wordt.

6.2 *Papier activeert niet*

In beide organisaties is de gewenste situatie beschreven in een beleidsplan respectievelijk cultuurrapport, welke voor iedereen in de organisatie toegankelijk is. Echter, kennis van de toekomst op papier is blijkbaar niet voldoende om de organisatie van de hedendaagse situatie naar de toekomstige situatie te bewegen. De ervaring leert dat informatie op papier een rol heeft bij het weergeven van mijlpalen in het verandertraject, maar niet de rol van bewerkstelligen van daadwerkelijke verandering. Hoewel niet overbodig en onder meer geschikt als hulpmiddel om de gedachten te ordenen en de stand van zaken op te maken, is papier vrijblijvend. Effectiever is de dialoog aan te gaan; deze activeert en creëert betrokkenheid.

6.3 *Denken in processen is (nog) geen common sense*

Denken over de organisatie als een geheel, waarin zich allerlei interacterende, circulaire processen voordoen, is niet vanzelfsprekend. Oplossingsgericht, korte termijn handelen komt meer voor dan denken in lange termijn ontwikkelingstrajecten, waarop men zorgvuldig en overdacht zijn acties afstemt. Bewust worden en blijven van processen vereist een intensieve, open dialoog.

6.4 *Overbrengen van inzichten is laten ervaren wat je bedoelt*

Om de ander daadwerkelijk te bereiken is verkondigen wat jij vindt onvoldoende. De verworven inzichten voor jezelf houden of alleen op papier zetten nodigt de ander ook niet uit. In feite moet je op zoek naar hoe je de ander kunt laten ervaren wat jij ervaart. Het proces van bewustworden is een complex proces van waarnemen, interpreteren en kritisch naar jezelf en de bestaande situatie kijken. Je zult met elkaar moeten bedenken hoe het beter kan en dit moeten vertalen naar wat je er zelf aan kunt bijdragen. Dat kan alleen wanneer je aansluiting zoekt bij

elkaars belevingswereld. Door te praten over ervaringen en verwachtingen, deze te delen met elkaar groei je naar elkaar toe. Collectief bewustzijn geeft een eigen verantwoordelijkheid, je mag erop aangesproken worden. Het benoemen van positieve zaken daarbij geeft energie voor allen.

6.5 *Veranderingen gaan stapsgewijs; de eerste stap zet je zelf*

Voorwaarde voor het verwerven van een adviserende, procesbegeleidende rol in veranderingstrajecten is een goede relatie. Opbouwen van relaties voor wie jij de consultant wilt zijn, heeft tijd nodig. Vertrouwen en openheid zijn nodig alsook de durf om je kwetsbaar op te stellen. Om zaken in eerste instantie eens bespreekbaar te maken moet je ook zaken durven benoemen. Weloverwogen en bewust van wat je wilt bereiken moet je iedere stap die je wilt zetten goed voorbereiden. Voorts dien je stappen te zetten waarvan je op voorhand de uitkomst niet weet. Pas als de uitkomsten van de gezette stap bekend zijn, kun je opnieuw bepalen hoe verder. Doelstellingen kunnen helder zijn, maar de trajecten waarlangs je moet gaan zijn lastig met zekerheid te voorspellen.

6.6 *Gedeelde betekenissen zijn essentieel*

Met elkaar blijven communiceren over de visie en het doel van de organisatie, en met welk waardenpatroon de doelstelling bereikt dient te worden, is van belang om te komen tot gedeelde betekenissen. Het toekomstbeeld gaat leven door het delen van ervaringen en dit leidt tot betrokkenheid van allen. Hoog betrokken medewerkers, die bereid zijn het beste van zichzelf te geven, zijn fundamenteel voor een vitale organisatie. Hoewel iedereen in de organisatie in feite zelf verantwoordelijk is voor het elkaar deelgenoot maken van bewustwordingen, wordt de betrokkenheid beïnvloed door het (voorbeeld)gedrag van de manager. P&O kan door observatie en advisering ertoe bijdragen dat men zich nog meer bewust wordt van het hoe en waarom van het handelen.

7. TOT BESLUIT

De tegenwoordig zeer veranderlijke interne en externe context van organisaties dwingen de organisaties zich op een manier in te richten die zeer snelle aanpassingen aan veranderingen mogelijk maakt. Strategie en vertaling daarvan naar concrete doelstellingen blijven van toepassing, maar de praktijk van alledag vraagt om een zeer betrokken personele bezetting die op een effectieve wijze samen met elkaar de gewenste veranderingen oppikt en verwerkt in het organiseren en uitvoeren van het werk.

Het faciliteren van de betrokken, samenwerkende en lerende organisatie vraagt de aandacht van het management. P&O kan daarbij een ondersteunende rol spelen, maar zal die rol zelf moeten opeisen. Bespreekbaar maken van méér rol dan de (traditionele) uitvoerende rol is een eerste stap op weg naar die rol, die meer adviserend en procesbegeleidend van aard zal zijn en op die manier duidelijk toegevoegde waarde voor de organisatie zal inhouden. Het management bepaalt in hoge mate de ruimte die voor een hrm-benadering van organisatie-ontwikkeling noodzakelijk is.

LITERATUUR

Bouwen, R. (1984), Een overzichtsschema van interventies in groepen. In: *Leren en leven met groepen*, mei 1984, 1307.1-1307.18

Bouwen, R. & Fry, R. (1991) Organizational innovation and learning; four patterns of dialogue between the dominant logic and the new logic. In: *International studies of management and organization*, 1991, vol. 21, no. 4, pp.37-51

Bouwen, R. & De Witte, K. & Verboven, J. (red.) (1996), *Organiseren en veranderen*. Leuven-Apeldoorn: Garant

Corthouts, F. (1994), Management of change, De rol van de manager. In: *Personeelbeleid* 30/1994 - nr. 7/8.

Corthouts, F. (1996), Vitaliseren van de organisatie. In: Bouwen, R. & De Witte, K. & Verboven, J. (red.), 1996, *Organiseren en veranderen*, pp. 177-193

Devanna, M., Fomburn, C., Tichy, N., Een kader voor strategisch human resource management, *Praktisch personeelsbeleid capita selecta* - afl. 27

Lawler, E. III (1992), *The ultimate advantage, Creating the high involvement organization*, San Fransisco: Jossey Bass

Senge, P. (1990), *The fifth discipline; the art and practice of the learning organization*. Nederlandse vertaling (1992): *De vijfde discipline; de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Schiedam: Scriptum management

Vloeberghs, D. (1990), *Human Resource Management; visie strategieen en toepassingen*. Leuven/Amersfoort: Acco

Weggeman, M. & Wijnen, G. & Kor, R. (1985), *Ondernemen binnen de onderneming: essenties van organisaties*. Deventer: Kluwer