

HOGLERAAR DUURZAAM HRM JUDITH SEMEIJN:

“Durven en doen”

Het College van bestuur van de Open Universiteit heeft prof. dr. Judith Semeijn benoemd tot hoogleraar Duurzaam Human Resource Management. Modegril in de veelheid aan managementmodellen of een blijvertje? Semeijn: “Duurzaamheid sterkt zich uit over alle terreinen van de samenleving. Dit is een blijvende ontwikkeling.”

Door Bert Nijveld

Wat een mooi instituut is dat! De Open Universiteit. Hier wordt een Leven Lang Leren echt in de praktijk gebracht. De studenten zijn door de bank genomen tussen de dertig en vijftig jaar oud en zijn meestal reeds werkzaam binnen het veld waarnaar zij verdere studie verichten. Zo zijn Semeijns' studenten wel vaker HR-professionals of loopbaanbegeleiders. Professionals die een stap willen zetten in hun ontwikkeling, bijvoorbeeld richting management. “Leuke mensen uit het veld, die veel praktijkkennis meebrengen en van daaruit kritisch zijn op de leerstof,” vertelt zij. “Mooi is ook dat ze de mogelijkheid hebben onderzoek te doen.”

Semeijn was al aan de Open Universiteit verbonden als bijzonder hoogleraar Strategisch Human Resource Management, in het bijzonder Loopbaanmanagement, in samenwerking met Noloc, de beroepsvereniging voor loopbaanprofessionals en job coaches. “Strategisch HRM is gericht op wat de organisatie wil en nodig heeft, bij duurzaam HRM is dat breder,” legt zij uit. “Van de drie P's, People, Planet, Profit, krijgt vooral het element Planet momenteel veel aandacht, of dat nu bedoeld is als window dressing of echt gemeend. Maar de People poot is veelal onderbelicht gebleven. Daar zit de kentering. Als je echt op weg wil naar een duurzamer businessmodel,

dan kom je er niet alleen door minder te printen en de lampen op tijd uit te doen, je moet ook kijken naar hoe je met je mensen om gaat. Ben je bereid te investeren in de ontwikkelingsmogelijkheden van je personeel? Zijn we bereid ons businessmodel aan te passen als blijkt dat dat beter is voor talentontplooiing. Daar wordt nu meer over nagedacht. Er zit ook een beetje meer idealisme achter. Het gaat niet alleen maar om meer winst, maar ook om wat je wil toevoegen aan de samenleving.”

beter functioneren van een organisatie. “Het menselijk aspect wordt erkend als een belangrijke factor. Het gaat om meer dan het zo optimaal mogelijk inrichten van een functie. Bovendien: functies veranderen, en dat in een steeds sneller tempo. En mensen veranderen mee. Mensen durven zich steeds meer af te vragen waarom ze doen wat ze doen. Wat is mijn bijdrage precies, wat mijn toegevoegde waarde? Vind ik dit leuk om te doen en in de toekomst nog steeds? Overigens is dit van alle tij-

“Mensen durven zich steeds meer af te vragen waarom ze doen wat ze doen”

Menselijk aspect

Tijdens haar eigen loopbaan aan de Universiteit van Maastricht heeft Semeijn weinig gemerkt van HR-bemoeienis. “Ik zag nooit iemand van HRM. Die deden kennelijk iets administratiefs. Formele gesprekken heb ik niet echt gehad. Met de direct leidinggevende wel, tijdens het promotietraject. Maar dat was vrij besloten. Bij de Open Universiteit is HR veel zichtbaarder. Of zou dat aan mijn eigen rol liggen, nu?”

Zij ziet een toenemende bewustwording van het feit dat welzijn en welbevinden indirect bijdragen aan het

den. Ook de oude Grieken hielden zich bezig met de vraag wat ‘goed’ leven precies inhoudt. Het is een thema dat telkens terugkomt, in een andere kleur, met een andere jas. “De ene mens is de andere niet. Waar de een veel regelruimte verlangt, en uitgaat van eigen verantwoordelijkheid en zelfontplooiing, daar wil de ander graag precies weten wat hij of zij exact moet doen. “Dat varieert van persoon tot persoon. Voor mijzelf geldt dat hoe meer vrijheid ik in mijn werk kreeg, hoe leuker ik het ben gaan vinden. Zonder dat ik er met de pet naar ging gooien.”



Judith Semeijn: "Als je echt op weg wil naar een duurzamer businessmodel, dan kom je er niet alleen door minder te printen en de lampen op tijd uit te doen, je moet ook kijken naar hoe je met je mensen om gaat." (foto Chris Peeters)

Niet doen

"In het verleden is al veel onderzoek gedaan naar wat bijdraagt aan het welbevinden en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Maar wat is het effect van de huidige aanpak? Dat wil ik verder monitoren. Werksituaties zijn complexer geworden, er is meer mogelijk buiten de gebaande paden om. Wat motiveert mensen,

hoe kun je ze het best faciliteren?

Waarom is het voor persoon a zus en voor persoon b zo? En kun je daaruit dan destilleren hoe je daar als organisatie op kunt inspelen. Mijn hypothese is dat maatwerk nodig is."

Semeijn ziet het leeftijdsbewust personeelsbeleid dat een tijdlang populair is geweest en nog steeds in de mode, als een verkeerd voorbeeld van

integraal beleid. "Wij weten dat heel veel ouderen daar geen baat bij hebben. Je gaat stigmatiseren en bemoeilijkt potentieel maatwerk. Jammer! Leeftijdsbewust: niet doen; beleid dat is gericht op het bevorderen van ieders vitaliteit: wel doen. Waarom zou het puur op grond van leeftijd voor iemand van vijftig anders zijn, dan voor iemand van 20? Kijk naar het hele plaatje van een persoon."

"Subjectief loopbaansucces wordt belangrijker"

Overheid als werkgever

In hoeverre ziet zij verschillen tussen werkgevers in de private sector en werkgevers bij overheden? Semeijn:

Je ziet dat overheden zich vrijer voelen om zich met deze issues bezig te houden. Momenteel vindt promotieonderzoek plaats bij verschillende overheidsinstellingen naar de vraag wat precies aan loopbaanmanagement wordt gedaan en welke professionals daarbij zijn betrokken. Hoe ervaren medewerkers en hun leidinggevendenden dat? Wat levert het op? Dit soort vragen leeft enorm. Ik denk ook dat mensen die bij een overheid werken, dat veelal doen vanuit een soort roeping, of intrinsieke motivatie. Ze willen de publieke zaak dienen. Dat is wellicht de reden dat hier meer wordt nagedacht over zaken als welbevinden.”

altijd ten koste van de andere elementen. Je zult andere wegen moeten vinden en dat is best lastig. Wat houd je vast, wat laat je los en waar zet je de piketpaaltjes. Dit vraagt om een andere mindset van zowel de organisatie als de mensen die daar werken. Je moet open staan voor het feit dat die tegenstellingen er zijn en bereid zijn te zoeken naar de best mogelijke oplossingen. Met een workshop of een schaal met appels op de bar kom je er niet. En geld verdienen is niet meer per se maatgevend. Subjectief loopbaansucces wordt belangrijker. Daarbij gaat het dus niet om hoeveel salaris je verdient en welke promotiestappen je

die manier komt een stuk mobiliteit en talentuitwisseling op gang. En het groeit.

Een ander voorbeeld zie ik in Zuid-Limburg waar iets van 34 gemeentes en instellingen zich met elkaar in een netwerk hebben verbonden; IGOM. Professioneel georganiseerd vanuit en in samenwerking met een van origine uitzendbureau en een HR-adviesbureau. Ze organiseren ook cursussen, workshops en andere ontwikkelmogelijkheden voor mensen om mobiliteit te bevorderen en te ondersteunen. Ik wil die netwerkbenadering verder volgen in de tijd. Het lijkt mooie dingen op te leveren, maar wat en hoe dan precies? En hebben anderen daar ook iets aan?” Een nieuwe HRM-benadering vraagt volgens Semeijn om mensen die nieuwsgierig, zijn, lef hebben en humor. “Het is een ontdekkingstocht waarin je gaat ervaren wat mensen op langere termijn helpt en wat dienstbaar is aan hen.”

“Met een workshop of een schaal met appels op de bar kom je er niet”

Overheidswerkgevers hebben een voorbeeldfunctie, maken ze die waar? “Ik ben geneigd te zeggen dat ze hun best doen. Maar ze hebben last van allerlei belemmeringen en systeembeperkingen: bureaucratie, wet en regelgeving waar ze zich naar moeten schikken en die niet altijd functioneel is voor wat je met elkaar wil bereiken. Beperkingen waardoor mensen niet mobiel kunnen worden, daar heb je ook als organisatie last van. Daar moet echt iets veranderen.”

Paradox

Het begrip duurzaamheid kan op veel manieren worden uitgelegd. Hoe behaal je daadwerkelijk duurzame resultaten? Een organisatie moet levensvatbaar blijven en tegelijkertijd onze planeet niet verder uitputten en vervuilen en bovendien moeten de mensen die er werken zich prettig voelen en niet uitgebuit worden. Semeijn: “Met die paradox moeten we zien te dealen. Als je Profit als uitgangspunt blijft nemen en economische groei voorop staat, dan gaat dat

hebt gezet, maar veel meer over zingeving, over ontplooiingskansen en over de balans tussen privé en werk. Heb ik voldoende autonomie en goede sociale contacten? Dat soort zaken wordt tegenwoordig belangrijk gevonden.”

Experimenteren

Een pasklaar antwoord op de vraag hoe het nieuwe HRM eruit moet zien is volgens Semeijn niet te geven.

“Daar zit een element in van experimenteren. Je moet durven en doen.

De oude systemen die belemmerend werken loslaten en kijken hoe je daar verandering in kunt brengen.”

Een goed voorbeeld daarvan ziet zij in ‘Mobiliteit Utrecht’. “Dit is een netwerk geïnitieerd door een HR-medewerker en een loopbaanprofessional. Inmiddels zijn zo’n honderd organisaties, profit en non-profit, in dat netwerk betrokken. Ze organiseren bijna maandelijks matchingtafels waar organisaties met elkaar in gesprek komen. Wat hebben jullie nodig en wat heb ik zelf in de aanbieding? Op