

Laaggeschoolden en Human Resource Management: verdringing of waardering van diversiteit?

De tewerkstellingsmogelijkheden van laaggeschoolden zijn in het verleden voornamelijk onderzocht via arbeidsmarktstudies naar veranderende functie-inhouden. Om de verdringingseffecten van laaggeschoolden volledig te begrijpen is het echter van belang om tevens het perspectief van bedrijven te kennen. Wanneer organisaties bij het aanwerven de keuze hebben, bestaat immers de neiging om eerder te kiezen voor de hoger opgeleiden. Recent onderzoek in Vlaanderen (Pollet, Van Hootegem, Jorens & Wijns, 1998) heeft aangetoond dat de bedrijfsinterne keuzen die de intrede van laaggeschoolden in bedrijven bemoeilijken zich voornamelijk situeren op het niveau van het personeelsbeleid. Om de problematiek van laaggeschoolden effectief aan te pakken wordt daarom vaak Human Resource Management (HRM) aanbevolen. De vraag die we in dit artikel willen opnemen is in welke mate het huidige dominante HRM-discourse inderdaad de intrede en integratie van laaggeschoolden kan bevorderen. Vertrekkende vanuit de definitie van HRM analyseren we de onderliggende veronderstellingen van HRM ten aanzien van laaggeschoolden. Aanvullend bediscussiëren we een alternatief model van HRM dat vertrekt vanuit diversiteit en waarin de waardering voor de eigenheid van laaggeschoolden wordt nagestreefd.

Inleiding

Op basis van het databestand van niet-werkende werkzoekenden in het Vlaams Gewest van eind juni 1997, blijkt dat de zeer langdurige werklozen, goed voor één derde van het totaal aantal werkzoekenden, voor drievierde bestaat uit laaggeschoolden. Bijna de helft hiervan zijn vrouwen tussen 25 en 45 jaar (Vanhoren, Wets & Struyven, 1998). Deze gegevens bevestigen eerdere conclusies dat de arbeidsmarktsituatie zeer ongunstig is voor mensen die alleen lager onderwijs hebben beëindigd en vooral voor vrouwen die maximaal hoger secundair onderwijs afmaakten (Holderbeke, 1996). Het is echter niet zo dat er geen vacatures meer worden

uitgeschreven voor laaggeschoolden. Voor gaand onderzoek (Lamberts, 1994) toonde tevens aan dat, in sectoren waarin verhoudingsgewijs veel laaggeschoolden tewerkgesteld werden, zelfs voor meer dan 45% van de vacatures hoogstens een getuigschrift lager secundair onderwijs werd gevraagd. Bij meer dan 30% betrof het zelfs een getuigschrift van alleen lager onderwijs. Maar uit hetzelfde (Lamberts, 1994) en gelijkaardig (Denolf & Denys, 1996) onderzoek bleek ook dat één op drie van de beschikbare vacatures voor deze doelgroep ingevuld worden door iemand met een hogere scholingsgraad.

* De auteur is verbonden aan de K.U. Leuven. Correspondentieadres: Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, Organisatie & Personeelsbeleid, Naamsestraat 69, 3000 Leuven, België. Eerste ideeën rond HRM en Laaggeschoolden werden gepresenteerd op Vlaams Sociaal Economisch Forum, 'Laaggeschoold, hooggewaardeerd' 17 september 1998. De auteur dankt Carine Drijkoningen, Marie-Ann Gilté, Luc Sels, Katrien Seynaeve, Chris Steyaert, Kris Van Looveren, Jos Veijfijken en de anonieme reviewers voor hun waardevolle inzichten en bedenkingen.

Verdringingsprocessen op het niveau van personeelsbeleid

De intrede van laaggeschoolden blijkt voornamelijk bemoeilijkt te worden door bedrijfsinterne keuzen die zich situeren op het niveau van personeelsbeleid (Pollet, Van Hootegem, Jorens & Wijns, 1998). Meer bepaald blijkt het recruteringsproces in bedrijven vaak systematisch tot overvraging te leiden. De gevonden redenen in recent casestudie onderzoek (Pollet et al., 1998) zijn ondermeer de veronderstelling dat hogere kwalificaties automatisch leiden tot een betere uitvoering van de functie, het recruter op voorraad om de kwalificaties alvast in huis te hebben en het bepalen van een vacatureprofiel op basis van de moeilijkste, maar soms zelden voorkomende taken. Dit stemt overeen met vorige onderzoeksresultaten waar werkgevers de redenen geven om geen laaggeschoolden in dienst te nemen. Hun bezwaren verwijzen in eerste instantie naar opleiding en begeleiding. Zij nemen geen laaggeschoolden in dienst omdat de functies een hoge scholing en ervaring vragen en omdat de noodzakelijke begeleiding als te intensief wordt beschouwd (Lamberts, 1994).

Naast deze redenen wordt het scholingsniveau vaak gehanteerd als een signaalfunctie voor ander veronderstelde kenmerken van werknemers zoals flexibiliteit, doorzettingsvermogen, zelfstandig kunnen werken en sociale aangepastheid (Lamberts, 1994). Uit dit onderzoek komt ook naar voor dat bij de beoordeling van verschillende profielen van kandidaten de belangrijkste kenmerken geslacht, leeftijd, gezond en afkomst blijken te zijn. Naast hoge scholingsgraad, gaat de voorkeur uit naar een jonge, gezonde, autochtone man (Lamberts, 1994). Dat stereotype beeldvorming een belangrijke rol speelt bij het selectieproces komt tevens tot uiting bij de gevolgen die werkgevers vrezen bij het aannemen van kansarme laaggeschoolden. Die zijn een hoge graad van absentisme, een gebrekkige kwaliteit van het werk, een lage productiviteit en een te lange inwerkperiode (Lamberts, 1994). Omwille van deze gevreesde gevolgen worden laaggeschoolden met bepaalde kenmerken zoals het hebben van een strafregister geen kans gegeven. Ook de eerste indruk tijdens een sollicitatiegesprek is belangrijk. Een gezonde indruk en verzorgd voorkomen veronderstelt immers een aantal andere eigenschap-

pen zoals orde, stiptheid en zelfrespect (Lamberts, 1994).

Naast de assumpties die het selectieproces sturen, tonen de bevindingen van gebruikte wervingskanalen bij het recruter van laaggeschoolden verder aan hoe bedrijven eerder weinig voeling hebben voor de specifieke situatie van laaggeschoolden. Uit onderzoeksresultaten bleek dat de VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling) het meest frequent als wervingskanaal gebruikt wordt voor laaggeschoolden, maar dat slechts 22,4% van de vacatures waarvoor onder andere gebruikt gemaakt wordt van de VDAB ook effectief ingevuld wordt door dit kanaal. De kanalen waardoor aangeworvenen gerecruteerd worden zijn voornamelijk via spontane mondelinge sollicitaties, via familie en kennissen van werknemers en via advertenties in de streekkrant (Lamberts, 1994; Denys, 1993).

HRM als aanbeveling?

Deze onderzoeksresultaten tonen aan hoe de manier van recruter en de stereotype veronderstellingen bij het selectieproces op zich reeds de instroom van laaggeschoolden beperken. Vanuit deze bevindingen wordt de aanbeveling geformuleerd dat organisaties hun recruteringsbeleid dienen te integreren in hun strategisch beleid in het algemeen en hun Human Resource Management-beleid in het bijzonder (o.m. Pollet et al., 1998, p. 87). HRM wordt hierbij beschouwd als een nieuw type personeelsbeleid waarin strategie en rationaliteit het winnen van de reactieve en subjectieve benadering van het oude personeelsbeleid.

Aansluitend hierbij vindt men vaak een opsomming van economische redenen waarom bedrijven er belang bij hebben om laaggeschoolden in dienst te nemen. Deze voordelen zijn ondermeer de motivatie van laaggeschoolde mensen om bepaalde routinejobs uit te voeren waardoor ze minder snel van job veranderen. Tevens zouden laaggeschoolden, wanneer zij succesvol geïntegreerd zijn in het bedrijf, meer dan gewone inzet en loyaliteit ten opzichte van de werkgever tonen (Steunpunt WAV, 1996). En omgekeerd vindt men ook de argumentatie dat de verdringing van laaggeschoolden ten gunste van hoger opgeleiden risico's omvat. Bij overvraging worden de bedrijven immers geconfronteerd met bepaalde gevolgen zoals demotivatie bij diegene die onder

zijn/haar niveau moet werken, demotivatie bij zittende werknemers die een verhoogde promotie niet krijgen, minder dan optimale prestaties en verloop naar andere jobs [Pollet et al., 1998].

Vanuit deze aanbeveling om HRM aan te wenden als mogelijke hefboom tot intrede en integratie van laaggeschoolden stel ik in dit artikel de vraag in welke mate het huidige dominante HRM-discourse inderdaad aan deze verwachting kan/wil tegemoet treden. Om deze vraag te beantwoorden geef ik eerst een korte theoretische situering van HRM in termen van doelstelling en implementatie. Ik onderzoek hierbij de onderliggende veronderstellingen van HRM betreffende de aanvaarding en het respect voor 'andere' werknemers. Deze analyse toont het bestaan aan van de normwerknemer, het voornamelijk technische karakter van HRM en de uitsluiting van 'de andere/het andere' waardoor een eerder geringe bereidheid naar voorkomt om laaggeschoolden te werk te stellen. Vervolgens stel ik de vraag naar een alternatieve invulling van HRM waarin 'de andere/het andere' wel een eigen plaats krijgt. Ik presenteer een model van HRM dat vertrekt van diversiteit met drie basisveronderstellingen, namelijk heterogeniteit, respect voor de eigenheid, en aandacht voor de noden van 'anderen'. Dit model wordt verder toegelicht aan de hand van drie peilers: mensen, organisatie en maatschappij. Tot slot richt ik mij weer op de vraag hoe tewerkstelling en integratie van laaggeschoolden bevorderen. Op basis van interviews met praktijkdeskundigen geef ik illustraties en concrete acties die de filosofie van HRM vanuit diversiteit reflecteren.

De veronderstelling van HRM: op zoek naar maximaal potentieel

Human Resource Management kende een ophefmakende introductie in de jaren tachtig. Organisaties werden geconfronteerd met bepaalde eisen zoals flexibiliteit, kwaliteit en klantgerichtheid die maakten dat organisaties het belang van mensen onderstreepten. Mensen mochten niet langer als een kost beschouwd worden maar als een belangrijke hulpbron, het menselijk kapitaal van de organisatie. Vanuit de veronderstelling dat mensen de kern van de organisatie uitmaken werd er

beklemtoond dat de manier van mensen managen cruciaal is voor het succes van de organisatie. Of met andere woorden, HRM streeft naar een maximale benutting van menselijke potentieel om de strategische doeleinden van een organisatie te behalen [Storey, 1995]. Deze doelstelling heeft mede bepaald dat HRM zich in eerste instantie ging richten naar het midden- en hoger kader, waar dit potentieel aanwezig is. Andere groepen van werknemers zoals arbeiders en lager bedienden worden vaak niet opgenomen in het HRM-discourse. Vanuit deze onderliggende filosofie is het dan niet verwonderlijk dat de HRM-literatuur zo goed als geen aandacht besteedt aan laaggeschoolden of andere zogenaamde risicogroepen.

De volgende anekdote illustreert hoe deze zoektocht naar potentieel soms in praktijk wordt gebracht. Een internationaal bedrijf in Vlaanderen kende het volgende HRM initiatief: werknemers kregen een premie van 230.000 Bfr indien hun kind een universitair diploma behaalde met onderscheiding zonder ooit te moeten herkansen. In termen van onderliggende veronderstellingen aangaande respect voor eigenheid toont dit 'kleine' voorbeeld reeds aan hoe men in organisaties vaak een prestatiegericht klimaat creëert waarbij alleen de besten en de sterksten gewaardeerd worden, met weinig respect voor de andere, voor diegene die minder lang naar school gaan.

Naast de definitie van HRM die weinig of geen aandacht besteedt aan laaggeschoolden en andere zogenaamde risicogroepen draagt ook de manier waarop HRM haar doelstelling tracht te verwezenlijken bij tot het verdringen van laaggeschoolden. De wijze van implementatie resulteert immers in het bestaan van een normwerknemer en het gebruik van voornamelijk technische instrumenten om deze normwerknemer te managen. Indien er via doelgroepenbeleid toch aandacht besteedt wordt aan andere werknemers blijft de onderliggende veronderstelling er één van uitsluiting van 'de andere/het andere.'

Het bestaan van een normwerknemer

Bij het implementeren van de HRM-doelstelling hanteert men voornamelijk een top-down benadering dat het primaat van de strategie weergeeft [Janssens & Steyaert, 1996]. Dit stra-

tegisch karakter is het voornaamste kenmerk waarop HRM zich tracht te onderscheiden van personeelsbeleid (Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton, 1984; Tichy, Fombrun & Devanna, 1982). Vertrekkende van de strategie van de organisatie identificeert men als HR-manager de noodzakelijke kennis, kunde en attitudes van werknemers. Vervolgens ontwerpt men gesystematiseerde en formele instrumenten om deze eigenschappen te meten en stemt men de verschillende HRM-instrumenten op elkaar af. Indien bijvoorbeeld kwaliteit via zelfsturende teams de strategische doelstelling is, betekent dit dat mensen geselecteerd dienen te worden voor hun eigenschappen als teamwerker, zij tevens beoordeeld worden voor de bijdrage die zij leveren tot de teamresultaten, zij hiervoor een beloning krijgen en opleiding krijgen om hun teamvaardigheden verder te ontwikkelen. Deze afstemming van HRM-activiteiten met de strategie wordt in de HRM-filosofie noodzakelijk geacht om het potentieel wat aanwezig is in de organisatie zoveel mogelijk aan te spreken en de mensen betrokken te maken naar de doelstellingen van de organisatie toe. Door deze aanpak beoogt het HRM tevens objectief te zijn en een rechtvaardige en gelijke behandeling te waarborgen voor alle personeelsleden (Benschop, 1998). De veronderstelling is immers dat de mate waarin werknemers de noodzakelijke strategische eigenschappen bezitten hun prestatie en hun beoordeling tot promotie drijft. Het gevolg van deze aanpak is echter dat men bepaalde normen hanteert waardoor men het beeld van een ideale werknemer creëert. Vanuit de strategische doelstellingen van de organisatie is de ideale werknemer vaak de jonge man die full-time beschikbaar is, hooggekwadificeerd, multi-inzetbaar, mobiel en carrière-gericht is. Doordat deze kenmerken als normen functioneren, beperken zij de mogelijkheden van mensen met bijvoorbeeld andere werk oriëntatie, een handicap of laaggeschooldheid. Dat deze normkenmerken slechts aansluiten bij de situatie van sommige werknemers en niet stroken met de realiteit van vele andere werknemers, blijft doorgaans buiten beschouwing (Benschop, 1998). Vanuit het perspectief van deze 'anderen' is HRM dus helemaal niet zo rechtvaardig of objectief. Men erkent immers niet dat elke classificatie relatief is, afhankelijk van de criteria die men naar voren schuift (Townley, 1994).

Technische implementatie van HRM-doelstellingen

Naast het bestaan van een normwerknemer beschouwt HRM het managen van mensen vaak als een technisch en rationeel proces. Men focust op het ontwikkelen van algemeen geldende instrumenten en methodieken die toelaten de normwerknemer zo efficiënt en effectief mogelijk te managen. Dit technisch, rationeel karakter van HRM komt tot uiting in de aandacht voor instrumenten en procedures zoals functie-analyses, detectie van opleidingsbehoeften of uitgetekende loopbaanpaden.

Het gevaar van deze technische bekommernis is dat HRM weinig aandacht heeft voor de dagelijkse gebeurtenissen in een organisatie, zoals een conflict tussen een leidinggevende en zijn/haar ondergeschikte, een arbeider die wordt overgeplaatst naar een andere ploeg, of een uitzonderingsgeval bij het verloningssysteem dat onrust brengt in een groep collega's, kleine veranderingen die gemanaged worden onder de vorm van persoonlijke gesprekken in plaats van algemene antwoorden te geven (Janssens & Steyaert, 1996). Vanuit de bekommernis om aansluiting te vinden bij de strategische organisatie-doelstellingen, houdt HRM zich vaak uitsluitend bezig met de antwoorden op de grote wat-vragen en niet met de kleine hoe-vragen. Gevolg is dat wat HRM doet vaak losgekoppeld is van de specifieke mensen en concrete gebeurtenissen in de organisatie.

Een gelijkaardige conclusie komt naar voren uit Foucauldiaanse analyses van HRM-praktijken waar men aandacht heeft voor het soort kennis en macht die HRM produceert (Townley, 1994). Vanuit deze benadering analyseert men hoe HRM-praktijken zoals functie-analyse, functiewaardering, selectie en beoordeling disciplineringsmechanismen zijn die van een individu een object van kennis maken. Ook hier beklemtoont men de noodzaak om aandacht te hebben voor de sociale relaties in een organisatie en meer bepaald hoe de technische HRM-praktijken deze sociale relaties structureren (Townley, 1994).

Opmerkelijk is echter dat het juist dit technisch karakter is waarom HRM wordt aanbevolen als hefboom voor de tewerkstelling van laaggeschoolden. Zo zijn concrete aanbevelingen om intrede en integratie van laaggeschoolden te bevorderen ondermeer het op voorhand duidelijk en formeel schetsen van een explicie-

te functieomschrijving of het uittekenen van een duidelijk promotiepad (Pollet et al., 1998). Ook al verwijzen deze auteurs naar de politieke zijde of de wil van de bedrijven om laaggeschoolden meer kansen te geven, zij beschouwen voornamelijk de technisch zijde en het rationele proces als remedie voor de irrationele motieven die leiden tot de verdringing van laaggeschoolden.

Hierbij moet toegevoegd worden dat deze technische implementatie niet altijd even sterk aanwezig is in alle invullingen van HRM. Zo streeft een socio-technische benadering van HRM (bijv. Doorewaard, De Nijs & Benschop, 1998) een evenwicht na tussen de technische en sociale kant van het organisatieproces. Deze benadering blijkt echter voornamelijk in bepaalde landen aanwezig te zijn, zoals Nederland en Scandinavië waar sociotechniek een gekende en aanvaardbare benadering in organisatie-ontwerp en ontwikkeling is. Het dominante HRM-discourse, zoals dit zich voornamelijk ontwikkelt in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, beroept zich daarentegen sterk op de technische instrumentele invulling.

Uitsluiting van 'de andere/het andere'

Tijdens de laatste jaren is men toenemende aandacht gaan schenken aan verschillende groepen die niet aan deze normwerknemer beantwoorden: vrouwen, ouderen, gehandicapten, migranten, HIV-patiënten, laaggeschoolden, etcetera. Vanuit verschillende belangengroepen beklemtoont men dat de beroepsbevolking sowieso gekenmerkt is door diversiteit en dat elke groep zijn eigen specifieke voordelen en bijdragen heeft voor een organisatie.

Ondanks de toenemende aandacht voor de tewerkstelling en integratie van andere groepen werknemers blijft men in de praktijk vaak vasthouden aan het denken in termen van ideale normwerknemers. Men definieert immers de positie van mensen die tot een andere groep behoren veelal als een achterstand, een achterstand die met behulp van speciale positieve actieprogramma's ingelopen moeten worden. Bijgevolg wordt het denken in termen van ideale normwerknemers niet als de kern van de problemen gezien maar wel diegenen die niet aan de gestelde normen voldoen, zij worden als problematisch bestempeld (Benschop, 1998).

Een traditionele oplossing voor organisaties

is het formuleren van aparte beleidsterreinen en het ontwikkelen van een specifiek doelgroepenbeleid voor elk van de te onderscheiden categorieën (Benschop, 1998). Het zijn aanvullingen op het personeelsbeleid, waarmee veel organisaties vormgeven aan het omgaan met diversiteit. Zo krijgen we het allochtonenbeleid, het gehandicaptenbeleid, het emancipatiebeleid, het ouderenbeleid, etcetera. De reacties en gevaren zijn een sterke indicatie dat dit soort beleid niet dadelijk de integratie van deze 'andere' werknemers bevordert. Door te blijven denken in termen van positieve acties voor specifieke doelgroepen, roept men vaak weerstand op bij diegene die niet tot deze doelgroep behoren. Doelgroepenbeleid versterkt de constructie van de specificiteit en de rest vindt zich uitgesloten. Tegelijkertijd bestaat het gevaar dat specifieke acties een stigmatiserend effect hebben voor diegene die tot de doelgroep behoren. Zo kan positieve discriminatie voor vrouwen leiden tot een versterking van de idee dat een vrouw geen succesvolle carrière kan opbouwen vanuit haar eigen competenties en kwaliteiten.

Een studie naar de integratie van HIV-besmette werknemers illustreert hoe doelgroepenbeleid negatieve reacties kan oproepen (Van Gelder, 1998). Bijvoorbeeld, op de vraag van het IPAC (InterProvinciaal AidsCoördinaat) om een door hen opgesteld non-discriminatie charter te ondertekenen betreffende geïnfecteerde werknemers bleek dat de meeste privé-organisaties hierop negatief reageerden. Zo deelde de personeelsmanager van een internationaal autofabricant mee dat het charter meer waarborgen zou bieden aan HIV-besmette werknemers dan aan andere werknemers en dat dergelijke houding niet past in het personeelsbeleid van hun organisatie, dat er namelijk op is gericht alle medewerkers gelijk te behandelen.

Het fundamenteel probleem echter van deze speciale programma's is dat zij 'de andere/het andere' uitsluiten. Bij deze acties wordt het andere beschouwd als een uitdaging, als een speciaal aandachtspunt. Maar waar het fundamenteel omdraait is een erkenning van de stem van eenieder. Vanuit genderstudies (Alvesson & Billing, 1997; Benschop, 1996; Liff & Wajcman, 1996) beklemtoont men dat zolang 'vrouwen' als groep worden gepositioneerd tegenover mannen, zolang als zij als niet-man-

nen worden beschouwd, men nooit zal komen tot een waardering van het potentieel van 'vrouwen'. Zo gaat het ook om de stem van de lagergeschoolde, die niet klinkt als de schaduw van de hooggeschoolden, maar een stem die mogelijkheden en beperkingen heeft. In speciale programma's lijkt het ook alsof de norm of dat nu mannen of hogergeschoolden zijn, niet problematisch is en dat hetgene wat afwijkt van de norm een last is. Wat niet gebeurt is 'het andere' een plaats geven en waarde toekennen. Maar vanuit een diversiteitsperspectief is er alleen verscheidenheid en vervaagt dé norm.

HRM met diversiteit als uitgangspunt

Vanuit het fundamenteel probleem van uitsluiting van 'de andere/het andere' stel ik voor een HRM-beleid te ontwikkelen vanuit het standpunt van diversiteit waarin 'de andere/het andere' een eigen plaats krijgt. Het hier gepresenteerde model van HRM is gebaseerd op de voorgaande analyse van het huidige HRM-discourse, aangevuld met inzichten uit zes interviews met bemiddelaars en deelname aan vijf stuurgroepvergaderingen met 10 vertegenwoordigers komende uit vijf sociaal-economieprojecten (Lehrmas project, 1998-1999). Als alternatief worden drie basisveronderstellingen van HRM naar voor geschoven die wijzen op heterogeniteit, respect voor specifieke bijdrage en aandacht voor noden van mensen. Naar implementatie van HRM betekent dit het uitwerken van drie peilers: mensen, organisatie en maatschappij. De bedoeling van het volgende deel is niet het zoveelste normatieve HRM model te presenteren, wel een aanzet te geven tot een betekenisvolle dialoog over een mogelijk alternatief HRM dat vertrekt vanuit de veronderstelling van diversiteit en waarin waardering voor de eigenheid centraal staat.

Basisveronderstellingen: heterogeniteit - respect - noden

Een HRM-beleid met diversiteit als uitgangspunt vertrekt van de veronderstelling dat in een organisatie een heterogene groep van mensen is tewerkgesteld. De centrale aandacht is niet langer de normwerknemer maar de heterogeniteit die inherent aanwezig is in elke or-

ganisatie. Belangrijk bij deze heterogeniteit is de bijkomende veronderstelling dat elk van deze medewerkers hun eigen specifieke waarde en bijdrage hebben.

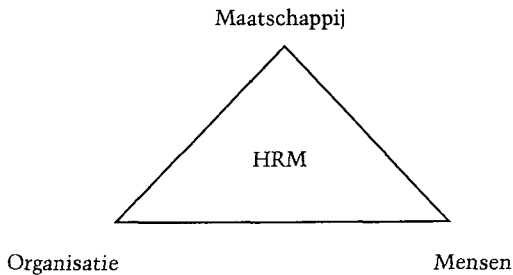
Een tweede veronderstelling verwijst naar het basisprincipe van respect. Een basisrespect voor de eigen specifieke waarde en bijdrage van elke persoon, het tegemoet treden in wie iemand is, niet alleen voor wat hij/zij presteert maar voor de persoon in zijn/haar totaliteit. Dit betekent dat men weggaat van het zuiver technisch objectief, neutraal en onpersoonlijk HRM en men evolueert naar een HRM met begrip en waardering voor het specifieke van de verschillende personen die werkzaam zijn in de organisatie.

Als derde veronderstelling is dit HRM gericht op het herdefiniëren van de norm in termen van de noden en behoeften van de 'andere'. In tegenstelling tot de speciale acties en initiatieven voor zogenaamde risicogroepen wordt de norm in vraag gesteld en komt verscheidenheid op de voorgrond. Dit impliceert dat de noden en behoeften van 'de andere/het andere' niet als problematisch worden beschouwd maar als inherent eigen aan werken met een heterogene groep. Een hiermee samenhangende uitdaging is deze noden en behoeften op een zinvolle manier te benaderen. In doelgroepenbeleid praat men steeds over a-priori gedefinieerde en homogene categorieën zoals 'laaggeschoolden' 'vrouwen' of 'allochtonen' die men plaatst tegenover 'hooggeschoolden', 'mannen' en 'autochtonen,' waardoor aandacht voor deze noden en behoeften snel weerstand oproept. Een zinvolle manier impliceert dat men deze polarisering probeert tegen te gaan en men aandacht kan hebben voor de eigenheid van een groep mensen zonder deze noodzakelijkerwijze te vergelijken met een andere groep (Liff & Wajcman, 1996). Anderzijds betekent het tevens dat men gelijkaardige behoeften over verschillende groepen zal terugvinden. Behoeftes aan flexibele werktijden kan men immers terugvinden bij zowel een jongere hogergeschoolde man, een oudere hooggeschoolde vrouw of een jonge lagergeschoolde migrant. Vanuit een perspectief van diversiteit en verscheidenheid bestaat vervolgens de uitdaging erin de bestaande noden en behoeften van medewerkers te gebruiken om de normen in de organisatie te herdefiniëren. Dit houdt in dat verschillende verwachtingen kunnen be-

staan rond bijvoorbeeld flexibiliteit voor verschillende mensen. HRM met diversiteit als vertrekpunt wordt dan als het ware een specifiek bouwwerk met aangepaste normen voor verschillende groepen van mensen die in de organisatie werkzaam is. Of in andere woorden, men brengt behoeften van bepaalde groepen werknemers vanuit de marges naar het centrum (Liff & Wajcman, 1996).

HRM peilers: mensen - organisatie - maatschappij

De uitwerking van deze HRM-basisveronderstellingen steunt op drie peilers: mensen, organisatie en maatschappij (zie Figuur 1). Waar in de traditionele HRM-modellen er alleen plaats is voor de relatie tussen mensen en organisatie, heeft een HRM met diversiteit als vertrekpunt ook aandacht voor de maatschappelijke context van haar beleid.



Figuur 1 Drie Peilers voor HRM met Diversiteit als Uitgangspunt

De peiler 'mensen' verwijst naar de noodzaak om een beleid uit te stippelen dat rekening houdt met de specifieke behoeften en noden van het personeelsbestand. Zoals reeds aangegeven is de grote uitdaging echter om deze specifieke acties niet als categoriserend en stigmatiserend te laten ervaren. Om dit te voorkomen is het mijn inziens niet voldoende om alleen acties te ondernemen naar de zogenaamde doelgroepen toe maar is het noodzakelijk om tevens het organisatiebeleid, de tweede peiler, te herkaderen. Indien men vertrekt van werken met diverse mensen betekent dit dat men het idee van een gestandaardiseerde organisatie, een uniforme manier van werken verlaat. Dit houdt in dat het HRM zich mede de vraag moet stellen hoe een bedrijf georganiseerd kan worden waar de werkomstandighe-

den niet alleen ontworpen zijn voor de normwerknemer. Tot slot kan een HRM vanuit diversiteit de maatschappelijke context en de actoren die hierin werkzaam zijn niet negeren. Bepaalde organisaties hebben reeds kennis en ervaring opgebouwd rond werken met bepaalde 'doelgroepen'. Bij het uitwerken van een HRM vanuit diversiteit kunnen deze organisaties niet ontbreken. Maar het belang van de maatschappelijke context gaat verder dan het binnenbrengen van deze externe partijen in een organisatie. Zolang het maatschappelijk beeld over de zogenaamde risicogroepen niet verandert, zal het uitwerken van alleen een organisatie-model weinig verandering te weeg brengen. Dit houdt in dat HRM vanuit diversiteit zich tevens engageert naar het maatschappelijke discours van een gemeenschap toe en niet alleen naar het strategisch discours van een organisatie.

Laaggeschoolden: waardering vanuit HRM-beleid

De uitdaging bestaat erin om deze algemene veronderstellingen van heterogeniteit, respect voor de eigenheid en aandacht voor specifieke noden om te zetten in een concreet beleid of project rond de tewerkstelling van laaggeschoolden of andere zogenaamde risicogroepen. Vanuit de literatuur en interviews met de praktijkdeskundigen komen verschillende concrete acties en aandachtspunten naar voor die gerelateerd zijn aan de drie peilers van mensen – organisatie – maatschappij. Alvorens deze aspecten worden besproken, geef ik eerst twee illustraties van projecten die in hun aanpak de onderliggende filosofie van HRM vanuit diversiteit reflecteren.

Tewerkstelling van laaggeschoolden: twee illustraties

Een eerste illustratie is de tewerkstelling van laaggeschoolde vrouwen in een instelling van geestelijk gehandicapten. Oorspronkelijk werkten in deze instelling hoofdzakelijk Al opvoeders. Omwille van de werkdruk kwamen ze echter niet toe aan het eigenlijke werk nl. het begeleiden van deze geestelijk gehandicapten. De opvoeders moesten té veel tijd steken in het baden van deze mensen en het wassen van linengoed en kleren. De personeelsdirecteur

nam samen met de VDBA het initiatief om een opleiding te geven aan ongeschoolde vrouwen rond huishoudelijke hulp en een basisopleiding over gezondheidszorg. Deze laatste opleiding volgden de lagergeschoolde vrouwen in de leefgroepen van geestelijk gehandicapten waar ze begonnen te werken. De personeelsmanager creëerde ook de mogelijkheid om de organisatie van hun arbeid aan te passen aan hun specifieke noden. In tegenstelling tot de AI opvoeders hoefden de lagergeschoolde vrouwen niet in ploegenarbeid te werken en was deeltijds werken een mogelijkheid zodat zij het werken konden combineren met hun thuissituatie. Dit voorbeeld toont reeds aan hoe begeleiding en opleiding op de werkvloer gebeuren, hoe organisatievoorwaarden worden aangepast en het belang van samenwerking met een maatschappelijke actor, VDAB.

Een tweede illustratie verwijst naar Interface projecten, een opleidings- en werkervaringsprogramma dat is opgestart in het Antwerpse om verdringing van laaggeschoolden op de arbeidsmarkt tegen te gaan. Momenteel loopt het project in alle provincies in Vlaanderen. Een Interface project wil de concrete personeelsbehoefte van een bedrijf koppelen aan de begeleiding en opleiding van langdurende en lager geschoolde werkzoekenden en dit in samenwerking met andere relevante actoren op het tewerkstellingsveld (VDAB, werknemersorganisaties, vakbonden, opleidingsorganisaties, etcetera). Dit gebeurt heel concreet door voor knelpuntberoepen een aantal lagergeschoolde training en werkervaring op de werkvloer aan te bieden. Men werkt met 'leereilanden' waarin deelnemers onder begeleiding van een directe lijnchef en een externe begeleider rechtstreeks worden opgeleid. Zo was er bijvoorbeeld een partnership met het Hilton-hotel waar een tekort was aan kamermeisjes. Via de VDAB werden geïnteresseerden opgespoord en deze kregen een praktische opleiding in het hotel zelf, specifiek voor deze vacature (Steunpunt VAW, 1996). Op deze manier wordt werkervaring gekoppeld aan tewerkstelling wat sterk motiverend werkt voor de werkzoekende.

HRM en mensen: ondersteuning van noden en behoeften

De peiler 'mensen' verwijst naar de noodzaak om een HRM op maat te maken en aandacht te

hebben voor de specifieke behoeften van een bepaalde groep van mensen. De aandachtspunten voor laaggeschoolden die uit de interviews naar voor kwamen blijken verband te houden met de HRM-activiteiten van selectie, opleiding en begeleiding.

Selectie. Vanuit onderzoek naar recrutering en selectie is reeds aangetoond hoe subjectieve factoren, zoals geslacht, etniciteit, taalbeheersing en sociale vaardigheden vaak in het nadeel van laaggeschoolden spelen. Een cruciaal knelpunt blijkt de stereotype beeldvorming te zijn die leeft over laaggeschoolden: te laat komen, hoog alcoholgebruik of vechtersbazen. Een voorbeeld van een effectieve manier om hier mee om te gaan komt uit de Interface projecten waar de Interface bemiddelaar een onderscheid maakt tussen niet-onderhandelbare en onderhandelbare criteria. De HR manager of bedrijfsleider kan niet-onderhandelbare criteria zetten zoals bijvoorbeeld geen vrouwen voor zware arbeid. Anderzijds schuift de Interface-bemiddelaar andere kenmerken naar voren die wel zouden moeten kunnen zoals bijvoorbeeld migrant zijn, politieke vluchteling zijn of een strafblad hebben. Door ook mensen met stereotype kenmerken toe te laten tot een Interface leereiland krijgen deze mensen een mogelijkheid tot tewerkstelling. Het zijn nadien de prestaties van deze mensen die bepalen of zij al dan niet slagen in het project en kunnen blijven werken in de organisatie. De vooroordelen die maken dat zij in eerste instantie geen kans zouden krijgen worden grotendeels weggenomen doordat zij een concrete vooropleiding krijgen. Men baseert een beslissing op concrete feiten waardoor stereotype beeldvorming geen kans krijgt. Een gelijkaardige manier van werken zou een HR-manager kunnen toepassen naar het lijnmanagement toe.

Opleiding. Uit de interviews en de ervaring van Interface projecten blijkt het belang van maatwerk zowel wat betreft jobrelevante technische kennis als arbeidsattitudes. Men beklemtoont het belang om op te leiden voor concrete vacatures in een bedrijf. Dit houdt in dat de opleiding alleen deze elementen omvat die onmiddellijk relevant zijn voor de uitoefening van de job waarvoor wordt opgeleid. Cursisten leren werken om die panelen te maken die het bedrijf produceert, zij leren werken met de afwasstraat die zij concreet gaan bedienen, leren de laadschema's aan voor het transportbe-

drijf dat hen gaat aanwerven, enz. Dit betekent dat de opleiding gebeurt op de werkvloer, met de apparatuur en gedeeltelijk door de collega's en chefs waarmee ze na indienststreding zullen werken. Dit maatwerk geldt ook voor opleiding van arbeidsattitudes. Het zijn die attitudes die in de specieke organisatielcultuur sterk beklemtoond worden waar aandacht aan besteed wordt.

Begeleiding. Uit onderzoek (De Clercq & Notelaers, 1997; Vitamine W, 1997) alsook uit de interviews komt naar voren dat vooral de begeleiding van het grootste belang is. Hierbij beklemtoont men het maatwerk van begeleiding alsook de houding van de begeleider. Net zoals bij het aspect opleiding wordt het aspect van maatwerk bij begeleiding naar voor geschoven. Kenmerken van een professionele begeleiding zouden de volgende aspecten omvatten: het correct kunnen inschatten wat een deelnemer kan en niet kan, begrijpen hoe hij/zij leert en waar zijn/haar grenzen liggen. Tegelijkertijd benadrukte men dat maatwerk niet betekent dat alles kan. Het is belangrijk dat deelnemers weten wat er van hen verwacht wordt en dat er duidelijke afspraken worden gemaakt in verband met doelstellingen en attitudes waarop deelnemers kunnen worden aangesproken.

Naast wat men doet, blijkt ook de manier waarop de begeleiding wordt aangepakt cruciaal te zijn. Eén van de meest belangrijke knelpunten die de geïnterviewden aanhaalden is dat laaggeschoolden soms de begeleiding ervaren als betutteling en het werk niet als volwaardig ervaren. Zij wensen als werknemer au serieux genomen te worden en niet als laaggeschoolden. Een goede begeleiding heeft volgens de geïnterviewde bemiddelaars dan ook alles te maken met waardering en respect. Dit verwijst terug naar één van de basisveronderstellingen van het HRM vanuit diversiteit.

Ondanks de ogenschijnlijke wenselijkheid van deze drie acties en aandachtspunten zijn enkele kritische bedenkingen noodzakelijk. Initiatieven, zoals het wegnemen van hinderpalen via een vooropleiding of het zorgvuldig evalueren van functievereisten zijn erop gericht om de drempels te verlagen tot intrede. Of met andere woorden, de doelstelling is laaggeschoolden dezelfde kansen te geven als hogeschoolden. Vanuit de genderliteratuur (Benschop, 1996; Liff & Wajcman, 1996) benadrukt

men echter dat het realiseren van zulke gelijke behandeling problematisch is omdat deze gelijkheid betekent dat men nog steeds beoordeeld wordt tegenover de norm, in dit geval hooggeschoold zijn. Initiatieven die erop gericht zijn om gelijkheid te behalen veronderstellen dat er geen verschil is tussen lagergeschoolden en hogereschoolden. Vanuit het principe van heterogeniteit en respect voor de diversiteit blijkt deze veronderstelling niet meteen de meest aangewezen om een HRM vanuit diversiteit te ontwikkelen. Tegelijkertijd kunnen acties zoals opleiding en begeleiding specifiek gericht naar laaggeschoolden, ook problematisch zijn omdat zij stigmatiserend kunnen werken. Het gevaar van zulke initiatieven die de verschillen beklemtonen bestaat er immers in dat verschillen tussen laaggeschoolden en hooggeschoolden worden gepolariseerd en dat men laaggeschoolden als een homogene groep gaat beschouwen.

Een mogelijke oplossing die naar voor geschoven wordt vanuit genderliteratuur, is het definiëren van gelijkheid vanuit het perspectief van de 'andere'. Dit betekent dat de norm gedefinieerd wordt in termen van de noden en behoeften van de 'andere' (Liff & Wajcman, 1996), in dit geval laaggeschoolden. Dit herkaderen van de norm brengt ons bij de noodzaak om het organisatiebeleid te veranderen.

HRM en organisatiebeleid: aandacht voor noodzakelijke variatie

Als tweede peiler van een HRM model vanuit diversiteit, verwijst organisatiebeleid naar de manier, waarop het werk georganiseerd is. Het herkaderen van de norm verwijst ook naar het organisatiebeleid als cruciale factor omdat de jobcondities en werkvoorwaarden in een organisatie vaak geconstrueerd zijn rond de vaardigheden en manier van werken van de normwerknemer, in dit geval hooggeschoolden. De vraag is aan de orde hoe een bedrijf georganiseerd kan worden waar de werkomstandigheden niet alleen ontworpen zijn voor deze normwerknemer. Het herkaderen van de norm om met diversiteit te werken betekent essentieel dat men het idee van een gestandaardiseerde organisatie, een uniforme manier van werken verlaat.

Vanuit de interviews over de tewerkstelling van laaggeschoolden werd dit herkaderen van de norm voor laaggeschoolden gezien als een

bereidheid vanuit het management om functiesplitsing te overwegen, flexibele werkafspraken te maken rond arbeidsmodaliteiten en operationele doelstellingen en de manier van leidinggeven.

Functiesplitsing. Een initiatief om tewerkstelling te creëren voor laaggeschoolden verwijst naar arbeidsdeling en meer bepaald functiesplitsing of taaksplitsing waar men gemakkelijke taken afsplitst en zo functies creëert voor laaggeschoolden. In het voorbeeld van de instelling van geestelijk gehandicapten blijkt deze organisatorische interventie niet alleen te leiden tot tewerkstelling van laaggeschoolden maar verbeterde het de kwaliteit en dienstverlening van de ganse organisatie. Ook in het casestudie-onderzoek van Pollet en collega's (1998) kwam functiesplitsing als een mogelijke oplossing naar voren. In de huidige structuur van de onderzochte organisaties bleek er vaak een beperkte organisationele ruimte aanwezig om functiesplitsing door te voeren. Deze interventie in de arbeidsdeling wordt echter onder voorbehoud aanbevolen omwille van de mogelijke gevaren zoals een te sterk doorgedreven arbeidsdeling, afstemmingsproblemen en geen leermogelijkheden voor de afgesplitste functie (Pollet et al., 1998).

Flexibele werkafspraken. Een aspect dat uit de interviews vaak naar voren kwam als een belangrijke moeilijkheid voor de intrede van laaggeschoolden zijn de arbeidsmodaliteiten zoals uurregeling en vervoer. Uit de praktijk blijkt dat laaggeschoolden, voornamelijk vrouwelijke lagergeschoolden, problemen ervaren met late uren of ploegenarbeid omwille van gezin en kinderopvang. Een aangepaste uurregeling, zodat gezin en werk beter gecombineerd kunnen worden zou de tewerkstelling van deze lagergeschoolden ondersteunen. Gebrek aan mobiliteit blijkt een ander veelvoorkomend probleem voor laaggeschoolden te zijn. Hier zou aandacht voor car-pooling of uurregeling aanpassen aan openbaar vervoer mogelijke oplossingen zijn.

Een tweede moeilijkheid die ter sprake kwam zijn de relaties met collega's of leidinggevend. De tewerkstelling van laaggeschoolden kan weerstand oproepen bij collega's, ploegbazen of productiemanagers. Vaak blijkt deze weerstand te maken hebben met het moeilijker halen van de productienormen omdat een laaggeschoolde-in-opleiding deel uit

maakt van de ploeg. Het tijdelijk aanpassen van operationele doelstellingen zou een beleidsbeslissing zijn dat getuigt van inzicht in de werkcontext waarin het personeel – zowel de laaggeschoolden als de ploegbaas of productiemanager – moet werken.

Manier van leidinggeven. Een derde aandachtspunt uit de interviews met de bemiddelaars verwees naar de manier van leidinggeven voor laaggeschoolden. Ook uit interviews met lagergeschoolde arbeiders zelf (Janssens, 1996) bleek dat zij het heel sterk waarderen indien hun chef hen persoonlijk kent en persoonlijk aanspreekt. Een arbeider drukte dit als volgt uit:

'Ik heb de laatste vijf jaren al drie nieuwe bazen gehad maar zij leren hun mensen niet echt kennen. Ook met de mensen eens klappen over de problemen wordt niet gedaan, misschien omdat het weinig met het werk te maken heeft, ik weet het niet, maar het komt het werk in ieder geval niet ten goede'.

Lagergeschoolden blijken te verwachten dat de leidinggevend. hen als persoon benaderen en niet als een nummer. Persoonlijke, directe communicatie blijkt voor hen een belangrijke motivator te zijn. Zo schijnen ze ook te verwachten dat leidinggevend. bij het geven van kritiek hen individueel aanpakken en zich niet beperken tot algemene negatieve uitspraken over hoe de groep het doet (Janssens, 1996). De vraag naar meer aandacht voor persoonlijke omgang en meer luisteren kwam ook uit de interviews als een vaak gehoorde uiting van laaggeschoolden.

Ervaring via projecten in productiebedrijven suggereert dat de oorsprong van dit gebrek aan persoonlijk contact vaak ligt in de promotiecriteria voor ploegbazen of productiemanagers. In vele organisaties en voornamelijk in de productieomgeving, ligt de klemtoon op het ontwikkelen van technische vaardigheden. Dit heeft als gevolg dat sommige leidinggevend. zich niet sterk genoeg voelen wanneer het over persoonlijke en sociale zaken gaat. Dit uit zich dan in gedragingen van leidinggevend. zoals conflicten uit de weg gaan, ze toedekken of wachten tot problemen escaleren vooraleer ze bespreekbaar maken. HRM kan hier een belangrijke rol spelen door promotiecriteria te herbekijken of opleidingsprogramma's te beklemtonen die gericht zijn op sociale vaardigheden zoals conflictantering, communicatie,

geven van feedback en het voeren van functioneringsgesprekken.

Belangrijk om te erkennen is dat deze veranderingen in het organisatiebeleid niet alleen de bekommernissen van laaggeschoolden zijn. Ook voor andere werknemers kan bijvoorbeeld een aangepaste uurregeling een behoefte zijn. Dit zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat 30 uur per week de norm wordt voor mensen met gezins- of andere verantwoordelijkheden. Het herkaderen van de werknormen dient dus niet alleen voor een specifieke doelgroep te gebeuren maar tevens voor anderen. Algemeen betekent het weggaan van een gestandaardiseerde en genormeerde organisatie dat men verschillende behoeftenkaders uitwerkt voor verschillende doelgroepen en nieuwe normen formuleert op basis van deze behoeften. Hierdoor worden de werkcondities getransformeerd tot condities die niet alleen werkzaam zijn voor de normwerknemer maar tevens voor 'de andere/het andere' (Liff & Wajcman, 1996).

HRM en maatschappij: maatschappelijke herkadering en afstemming met maatschappelijke actoren

Naast het organisatiebeleid brengt de noodzaak tot het herkaderen van de norm ons tevens bij de derde peiler, namelijk de maatschappij. Het zou niet erg realistisch zijn om het herkaderen van werknormen alleen als opdracht te zien voor organisaties. De mogelijkheid tot intrede en tewerkstelling van laaggeschoolden en andere risicogroepen ligt immers diep ingebed in de maatschappelijke veronderstellingen en normen rond werken. Dit brengt ons bij een discussie over maatschappelijke herkadering en samenwerken met externe maatschappelijke actoren.

Maatschappelijke herkadering. Het zou naïef zijn om te verwachten dat alleen organisatorische veranderingen volstaan om de integratie van laaggeschoolden te realiseren. Zoals eerder reeds beschreven, wordt het aanpassen van de selectiemethoden aan de noden van de laaggeschoolden als remedie voorgesteld om de intrede van laaggeschoolden te stimuleren. Maar, problemen van intrede situeren zich niet alleen in de selectiemethoden, zij bevinden zich tevens in het maatschappelijk profiel. De stereotype beeldvorming die de verdringingsprocessen bij selectie stuurt heeft niet zozeer te maken met het ontbreken van rationele cri-

teria of instrumenten maar heeft sterk haar oorsprong in de waarden die de maatschappij benadrukt. Ook de bevestiging dat laaggeschoolden behoefte hebben aan maatwerkopleiding op de werkvloer is een voorbeeld van hoe formele opleiding niet steeds aansluit met wat in de praktijk nodig blijkt te zijn. Hier hebben andere maatschappelijke organisaties, met name opleidingsinstellingen, ook hun verantwoordelijkheid.

Vanuit deze voorbeelden maar ook vanuit de diversiteitsliteratuur komt het belang naar voren om deze problematiek van 'de andere/het andere' in een maatschappelijke debat te situeren rond de normen van werk. Een eerste aanzet vindt men terug bij sommige beleidsinstanties die beginnen te spreken over lagergeschoolden in plaats van laaggeschoolden om zo het label en de daaraan gekoppelde stereotype beeldvorming te veranderen. Maar de vraag dringt zich op of het herbenoemen in deze termen effectief is. Of zoals de bestuurder van een sociaal-economie bedrijf waar voornamelijk laaggeschoolde vrouwen, migranten en mensen met een handicap werken het uitdrukt: 'Het ergste wat onze mensen kan overkomen is hen bestempelen als behorende tot een risicogroep'. Om de beeldvorming en normen te veranderen, lijkt het eerder aangewezen om de aandacht niet langer uitsluitend te richten op de zogenaamde risicogroepen maar ook op de normwerknemers. Want is het gedrag van normwerknemers zonder probleem? Zijn hooggeschoolde werknemers soms niet erg carrière gericht met korte termijn doelstellingen waardoor zij alleen hun eigen belang nastreven? En zijn jobs voor hooggeschoolden soms niet zo ontworpen dat ze moeilijk te combineren zijn met familieverantwoordelijkheden? Het in vraag stellen van de huidige norm is hoogstwaarschijnlijk een bijkomende noodzaak om de doelstelling van het maatschappelijke debat te bereiken, namelijk het veranderen van werk en jobs zodat ze meer toegankelijk zijn voor alle werknemers.

Dit maatschappelijk debat rond de normen en betekenis van werk start echter nog maar pas. Momenteel blijkt een bereidheid om samen te werken met andere maatschappelijke actoren rond de tewerkstelling van 'anderen' reeds een stap in de goede richting. Deze houding is niet zo evident omdat het HRM-discourse, zoals het werd ontwikkeld in de jaren

tachtig, in het strategische centrum van de organisatie werd gepositioneerd waardoor men voornamelijk aandacht had voor het perspectief van de aandeelhouders. Aandacht voor het perspectief van 'de andere/het andere' zou kunnen betekenen dat HRM een meer marginale plaats in de organisatie inneemt (Nkomo & Ensley, 1999; Steyaert & Janssens, 1999).

Vanuit de interviews kwam een samenwerking met gespecialiseerde instanties naar voren als een zeer effectieve manier om de intrede en integratie van laaggeschoolden te bevorderen. Maar het vraagt tegelijkertijd ook aandacht voor externe en interne afstemming.

Externe afstemming. In het kader van tewerkstelling voor laaggeschoolden evolueren de verschillende bemiddelingsinitiatieven in Vlaanderen meer en meer naar geïntegreerde dienstverlening (Steunpunt WAV, 1996). Zo nemen de Interface projecten de werving en de voorselectie van de doelgroepkandidaten op zich en coördineren ze de verschillende vormingsluiken waar zij opleiding combineren met een aanbod van verschillende diensten en individuele begeleiding van de cursisten tijdens de opleiding.

Een HRM-beleid dat open staat voor de noden en behoeften van verschillende groepen werknemers kan zich richten naar deze verschillende organisaties die kennis en ervaring hebben opgebouwd rond werken met 'andere' werknemers. Op deze manier opent het HRM de grenzen van haar beleid naar de maatschappij en kan samenwerking met andere organisaties rond een bepaalde problematiek de tewerkstelling van een heterogene groep van werknemers ondersteunen.

Zulke samenwerking is echter niet steeds vanzelfsprekend en vraagt van sommige partijen dat zij een nieuwe rol opnemen. Vanuit de interviews bleek dat de verschillende opleidings- en bemiddelingsorganisaties in het verleden wel eens tegenstrijdige belangen hadden of dat men zich vasthoudt aan een bepaalde rol die voornamelijk de eigen positie bevestigt. Uit de ervaring van een Interface bemiddelaar bleek dan ook dat een samenwerkingsinitiatief waar de verschillende partijen een complementaire rol op zich nemen de meeste kans op slagen heeft.

Interne afstemming. Een samenwerking met externe partijen vraagt ook intern veel af-

stemming. Uit de ervaring van genterviewden bleek dat het noodzakelijk is om alle betrokken partijen, met name, ondernemingsraad, syndicale delegatie, ploegbazen, collega's, op de hoogte te brengen van een samenwerkingsinitiatief. De doelstelling van het informeren en het communiceren met de betrokken partij is zowel misverstanden te vermijden alsook een draagvlak te creëren waardoor het initiatief mogelijk wordt. Zo kunnen vakbonden eventueel percipiëren dat de organisatie misbruik maakt van de laaggeschoolden, collega's kunnen zich bedreigd voelen door een tijdelijk goedkopere werkkracht. Informatie over het concrete initiatief met de daaraan verbonden condities is cruciaal om misverstanden te vermijden. Daarnaast kan communicatie met de andere partijen een betrokkenheid naar het project toe te weeg brengen waardoor het ondersteund wordt door verschillende mensen in de organisatie. Zulke ondersteuning is cruciaal voor het slagen van het project. Tussentijdse evaluaties van het project waar ook de verschillende partijen gevraagd worden versterkt deze betrokkenheid waardoor bijstellingen kunnen gebeuren.

Conclusie

In deze tekst werd de vraag gesteld in welke mate het huidige dominante HRM-discourse de intrede en integratie van laaggeschoolden kan bevorderen. Een analyse naar de onderliggende veronderstellingen van HRM en het gevoerde beleid naar zogenaamde risicogroepen toe toonde aan hoe de voornaamste hinderpaal het vasthouden aan het idee van een normwerknemer blijft en de uitsluiting van 'de andere/het andere'. Het hiervoor gestelde model van HRM tracht een aanzet te geven hoe verscheidenheid de norm kan worden met waardering voor de eigenheid van 'de andere/het andere.'

Uit interviews met praktijkdeskundigen kwamen illustraties en concrete acties naar voor die de filosofie van HRM vanuit diversiteit reflecteerden. Zij toonden het belang aan om simultaan aan drie peilers te werken: mensen, organisatie en maatschappij. Zo werden aangepaste selectiewijzes en op maat gemaakte opleiding en begeleiding vermeld als belangrijke HRM activiteiten die rekening houden met

de specifieke noden van deze groep mensen. Ondanks de goede bedoelingen om via deze initiatieven laaggeschoolden gelijk te behandelen bestaat het gevaar dat men hierbij laaggeschoolden blijft beoordeelen ten aanzien van de norm, in dit geval hooggeschoold zijn. Gelijkheid betekent bij deze initiatieven immers vaak dat er geen verschil is tussen lagergeschoolden en hogergeschoolden. Vanuit de veronderstellingen van heterogeniteit en respect voor de eigenheid komt daarom de noodzaak naar voor om gelijkheid te definiëren vanuit het perspectief van de 'andere' in plaats van de normwerknemer. Dit houdt in dat men weg gaat van een uniforme organisatie en dat men via het organisatiebeleid de norm herkadert in functie van de behoeften van de 'andere', in dit geval laaggeschoolden. Vanuit voorgaand onderzoek en de ervaring van de praktijkdeskundigen kwamen functiesplitsing, het hanteren van flexibele werkafspraken en een persoonlijke manier van leidinggeven naar voor als concrete actiepunten. Tot slot kwam de noodzaak naar voor om de integratie van laaggeschoolden te kaderen in de maatschappelijke context. Voor organisaties betekent dit een bewustwording van de maatschappelijke beeldvorming van laaggeschoolden en een open staan naar samenwerking toe met externe, gespecialiseerde partners.

Vanuit de hier gepresenteerde analyse en illustraties komt het belang naar voor om HRM ruimer te beschouwen dan enkel de specifieke HRM-instrumenten zoals selectie, opleiding en begeleiding. Indien HRM daadwerkelijk een platform wil zijn voor oplossingen betreffende de tewerkstelling van 'andere' werknemers dient het aandacht te hebben voor het herkaderen van werknormen. Hiervoor zijn HRM instrumenten alleen niet voldoende maar komt een organisatiebeleid dat open staat voor 'het andere' en een maatschappelijke contextualisering ter sprake.

Noten

- 1 IPAC is in Vlaanderen een centraal informatiepunt en spreekbuis van het AIDS-veldwerk naar de overheid toe.
- 2 Eerder in dit artikel werd onderzoek vermeld, waaruit bleek dat de VDAB het meest gebruikelijk maar niet noodzakelijk het meest effectieve recruiterskanaal was. Ondanks deze bevin-

ding wordt er in een Interface-project wel gebruik gemaakt van dit kanaal omwille van verdere samenwerkingsverbanden.

Literatuur

- Alvesson, M. & Y.D. Billing (1997), *Understanding gender and organizations*. Sage: London.
- Beer, M., B. Spector, P.R. Lawrence, Q.D. Mills & R.E. Walton, (1984), *Managing human assets*. Free Press, New York.
- Benschop, Y. (1998), 'Diversiteit aan het werk'. In: H. Doorewaard, W. De Nijs & Y. Benschop (red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Lemma, Utrecht, 253-294.
- Benschop, Y. (1996), *De mantel der gelijkheid. Gender in organisaties*. Van Gorcum: Nijmegen.
- De Clercq, M. & G. Notelaers (1997), 'Werkervaring werkt.' In: *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, 1/2, 186-189.
- Denolf, L. & J. Denys (1996), *Hoe werven bedrijven in België?* 1995. UPEDI, Brussel.
- Denys, J. (1993), *Openbare arbeidsbemiddeling en arbeidsallocatie*. Steunpunt WAV, Leuven.
- Doorewaard, H., W. De Nijs & Y. Benschop (1998) (red.), *Organisatieontwikkeling en human resource management*. Lemma, Utrecht.
- Holderbeke, F. (1996), 'Laaggeschoolden: (g)een risicogroep?'. In: *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, nr 3.
- Janssens, M. & C. Steyaert (1996), 'Cultuur en human resource management: operationele en ethische principes'. In: *Tijdschrift voor Economie en Management*, 3, 327-354.
- Janssens, M. (1996), *De werkbeleving van arbeiders na herstructurering*. Intern rapport K.U.Leuven.
- Lamberts, M. (1994), 'Ze vragen zoveel aandacht, meener'. In: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, jrg. 10, 111-121.
- Liff, S. & J. Wajcman (1996), 'Sameness and difference revisited: which way forward for equal opportunity initiatives?'. In: *Journal of Management Studies*, 33, 1, 79-94.
- Pollet, I., G. Van Hootegem, E. Jorens & J. Wijns (1998), *Lager recruter en, hoger waarderen*. HIVA - Cevora - Andersen Consulting.
- Nkomo, S. & M. Ensley (1999), 'Déjà vu: Human resource management's courtship of strategic management'. In: *Organization* 6, 2, 344-352.
- Steunpunt Werkgelegenheid, Arbeid, Vorming, (1996), *Dossier laaggeschoolden op de arbeidsmarkt*. Acco: Leuven.
- Steyaert, C. & M. Janssens (1999), 'Human and inhuman resource management: Saving the subject of HRM'. In: *Organization* 6, 2, 181-199.
- Storey, J. (1995), 'Human resource management: still marching on, or marching out?'. In: J. Storey (ed.), *Human resource management: A critical text*. Routledge, London, 3-32.

- Tichy, N.M., C.J. Fombrun & M.A. Devanna (1982), 'Strategic human resource management'. In: *Sloan Management Review* 23, Winter, 47-62.
- Townley, B. (1994), *Reframing human resource management: Power, ethics and the subject at work*. Sage, London.
- Van Gelder, E. (1998). *AIDS-patiënten en HIV-geïnfecteerden in de bedrijfswereld*. Licentiaatsverhandeling Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, K.U.Leuven.
- Vanhoren, I., J. Wets & L. Struyven (1998), 'Meer cijfers achter de letters'. In: *Nieuwsbrief Steunpunt WAV*, 1/2, 63-67.
- Vitamine, W. (1997), 'Methodiek: concrete tips'. In: *Jubileumboek*.