

Human Resource Development en Autonomie

TEKST: Rolf Knijff

Is autonomie een relatief nieuw begrip? Dat lezen we op de VOV-website in de uitnodiging voor de bijeenkomst 'Autonomie: evolutie naar kenniswerkers'. VOV rechtvaardigt die uitspraak door te verwijzen naar een nieuwe generatie die 'veel meer hecht aan autonomie' en aan de 'mogelijkheid zelfstandig op basis van passie deel te nemen aan het productie- of dienstenproces'. Zulke autonome professionals zijn mogelijk de 'voorbode van innovatieve arbeidsorganisaties'. Dat zijn organisaties waar het fundament niet, primair, bestaat uit de klassieke productiefactoren grond, arbeid en kapitaalgoederen, maar uit de vaardigheid van medewerkers kennis toe te passen. Daarom zullen ook de besturingsmechanismen van de vorige generatie managers niet meer volstaan. Over de VOV-pitstop spraken we met Bert Smits. Samen met Roel Spaenhoven geeft hij die bijeenkomst vorm. Eerder verrichtte Smits, van huis uit sociaal pedagoog, onder meer onderzoek voor Agoria naar het begrip 'kenniswerker'. Agoria wilde weten of er een nieuwe, derde, categorie werknemers was ontstaan tussen arbeiders en bedienden. Wat Smits bezighoudt in arbeidsorganisaties, en in de gemeenteraad van Leuven, is de aard van besluitvormingsprocessen, naast participatie en het functioneren van netwerken bij het gene-

renen van kennis. Hij is ook betrokken bij het denken over vernieuwing van het onderwijs. In de VOV-pitstop willen Smits en Spaenhoven bedrijven laten zien hoe autonome mensen verbeteringen in werkprocessen kunnen voorstellen. Dat wil zeggen als je ze de kans geeft, aldus Smits. Veel bedrijven begrijpen ontwikkelingen niet; ze demotiveren mensen. Wat dan gebeurt? "Kijk naar mij: vind je in een bedrijf niet de baan en de autonomie die je wenst, dan begin je voor jezelf." Bert werd zelfstandig adviseur bij Kessels en Smit. Maar wat moeten we nu eigenlijk verstaan onder kenniswerkers, vragen we Smits. Niet zelden blijkt een hoger scholingsniveau het begrip kenniswerker te funderen. Voor lagergeschoolden rest slechts de rol van 'support', van ondersteuner van een bedrijfsproces, zonder zelf waarde toe te voegen aan producten of processen. Het opeisen door hooggeschoolde kenniswerkers van autonomie lijkt dan een 'revolutie van boven', de opstand van de beter gestudeerden die nog beter in de zowensen te zitten. Ook de VOV-site spreekt van 'autonome professionals'. Maar die visie is Bert Smits zeker niet toegedaan. Hij verduidelijkt zijn kijk aan de hand van een voorbeeld. Iemand die het proces om mayonaise te maken verbetert is kenniswerker, volgens hem. Het gaat niet om het scholingsniveau,

maar om de combinatie van informatie, actie en relationele vaardigheden. Die combinatie bepaalt of je kenniswerker bent. Zo stelden in een fabriek van schoenen medewerkers voor het inpakken te verbeteren. Hun ervaring en kritische reflectie gaven hen dat aan. Het is een voorbeeld van autonomie en kenniswerk. En laten we wel wezen, voegt Bert Smits er aan toe, ook hooggeschoolden dragen soms niets bij. Bedrijven moeten leren inzien welke veranderingen komen en hoe werkplekken en autonomie te verbinden. In de VOV-pitstop zal stilgestaan worden bij de rol van human resources bij het scheppen van een 'uitdagende leer- en werkomgeving', maar, voegt VOV er aan toe: 'zonder een kennis-kloof met de meer traditionele medewerkers te veroorzaken'. Dat aldus de VOV-uitnodiging. Op de suggestie dat je, als je dat doet, ook bezig bent met organisatieontwikkeling, reageert Smits bevestigend. De HRD-verantwoordelijke krijgt zo een andere rol. De vraag is of dit allemaal niet wat idealistisch is. Misschien zal onderhandeld moeten worden over de 'rechten', maar in elk geval zal autonomie moeten opbrengen. Misschien doordat je minder managers nodig hebt. **HR**