

# De vitaliteit van arbeidsorganisaties

A.M. Koopman-Iwema\*

**S**nellere aanpassing aan steeds veranderende marktomstandigheden, demografische ontwikkelingen en individualisering stellen nieuwe en zwaardere eisen aan organisaties. Bij het streven naar meer flexibiliteit vormt het 'menselijk kapitaal' een doorslaggevende strategische factor. Ondanks de grote veranderingen die dit met zich mee zal moeten brengen, is het daarom van vitaal belang dat ondernemingen kiezen voor een strategisch personeelsmanagement.

## Snelle tijden, nieuwe eisen

'Move', luidt het motto waaronder een van de grote ondernemingen in Nederland bezig is zich qua interne organisatie en personele bezetting voor te bereiden op de komende jaren.

Dit woord is symbolisch voor de wijze waarop organisaties, zowel in de profit- als in de non-profit-sector, heden ten dage zouden moeten reageren op ontwikkelingen waarmee zij worden geconfronteerd. Ontwikkelingen die hen nopen actiever dan voorheen in te spelen op veranderingen binnen en buiten de organisatie.

Natuurlijk is het altijd noodzakelijk geweest voor organisaties om zich tijdig aan te passen aan veranderende omstandigheden. De laatste tien jaar is deze noodzaak evenwel steeds groter geworden, omdat veranderingen zich steeds sneller en met een steeds grotere intensiteit voordoen.

Zo heeft in de eerste plaats de overgangsfase van het post-industriële naar het informatiseringstijdperk, waarin we ons bevinden, ingrijpende gevolgen voor de omvang en de inhoud van het werk. Functie- en beroepskwalificaties veranderen, evenals de beroepsstructuur binnen de maatschappij. Deze ontwikkeling vergt een alerte reactie van organisaties om niet buiten spel te geraken.

Daarnaast zien organisaties zich in toenemende mate genooddaakt over te gaan van produktiegeoriënteerd naar marktgericht opereren. Als gevolg van een versterkte concurrentie, maar ook van kritischer consumenten en cliënten die kwaliteit en maatwerk willen, worden andere eisen aan organisaties gesteld op het gebied van efficiency, kwaliteit, flexibiliteit en besturingsvermogen. Dit impliceert dat voor andere organisatievormen moet worden gekozen, voor decentralisatie in plaats van centralisatie, en voor zelfstandige 'profit-centers' of 'business units' die hun eigen taakstelling, verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben. Vanwege de snelle technologische en marktveranderingen zal moeten worden gewerkt met kortere termijnplanningen dan vroeger. Tevens neemt de noodzaak toe

van een meer flexibele inzet en een bredere inzetbaarheid van mensen en middelen om aan de toenemende concurrentiestrijd en aan de eisen van klantgericht werken te kunnen voldoen.

In de derde plaats wordt reeds nu een toenemende schaarste op de arbeidsmarkt voor bepaalde personeelscategorieën zichtbaar. Mede door de demografische ontwikkelingen zal de arbeidsmarkt in de komende jaren nog krappere worden, waarbij tekorten zich naar verwachting in eerste instantie vooral voor hogere functies zullen manifesteren. Dit maakt de instroom van vrouwen in het arbeidsproces en het stimuleren van herintreding van vrouwen tot een (economische) noodzaak. Tevens zal de leeftijd van de beschikbare werknemers stijgen, waardoor werknemers langer actief in het arbeidsproces zullen moeten blijven. Organisaties zullen derhalve reeds nu maatregelen moeten treffen om ook op termijn over het gewenste arbeidspotentieel te kunnen beschikken.

Een vierde ontwikkeling betreft de toegenomen (en nog toenemende) individualisering in de maatschappij, die ook tot uiting komt binnen arbeidsorganisaties. Deze zullen steeds meer worden geconfronteerd met de vraag naar specifieke invulling van individuele behoeften, van werknemers die hoger opgeleid en mondiger zijn en die meer eisen aan de organisatie stellen dan alleen een salaris. Werknemers die met een ander arbeidsethos en een andere oriëntatie en binding ten opzichte van hun werk en hun bedrijf functioneren. De inhoud van het werk en de ontwikkelingsmogelijkheden die een organisatie kan bieden, zullen in dit verband steeds belangrijker worden. En omdat steeds meer jongeren een hogere opleiding volgen, zullen deze toekomstige werknemers nog mondiger en zelfstandiger zijn en zullen zij een andere stijl van management vragen waarin overleg en overtuiging de boventoon voeren.

\* De auteur is hoogleraar sociaal management aan de Universiteit Twente.

ren, in plaats van de vigerende formeel-hiërarchische gezagsverhoudingen.

Ten slotte moet worden geconstateerd dat het gelijkheidsprincipe en de gegroeide nivellering aan afkalmving onderhevig zijn. Er is minder begrip voor het 'gelijke-monniken-gelijke kappen'-principe, voor het identiek behandelen van collega-werknemers ongeacht inzet of prestatie. Ook de solidariteit met zwakkeren in het eigen bedrijf en in de samenleving, alsmede met niet-werkenden is tanende.

Al met al betekenen deze ontwikkelingen dat er andere en zwaardere eisen aan organisaties en aan het management worden gesteld. Dit geldt zowel voor het sturen, besturen als beheren van alle voor de organisatie relevante productiefactoren, of dat nu de (geld)middelen, de machines (de technologie), de methoden (de structuur, de procedures, de regelingen e.d.), of de mensen zijn. Deze nieuwe eisen zijn zodanig dat het niet meer mogelijk zal zijn om voort te borduren op oude organisatie-principes en ingeslepen managementpatronen. Kleine aanpassingen, die vroeger voldoende waren om weer enkele jaren vooruit te kunnen met de organisatie, zullen in de toekomst onvoldoende blijken te zijn.

'Move', ofte wel 'bewegen' en 'beweeglijkheid', is het sleutelwoord dat organisaties in de toekomst moet gaan kenmerken.

### **Personeel voorwaarde voor succes**

Een van de wezenlijke karakteristieken van een organisatie is dat zij bestaat uit een verzameling van mensen die gericht is op het bereiken van bepaalde doelen. Het zijn nu juist die mensen die cruciaal zijn voor de mate van beweeglijkheid van organisaties. Uiteindelijk zijn zij het die de productieve en creatieve vermogens bezitten om een organisatie haar (unieke) concurrentiekracht en voorsprong op andere organisaties te geven. Personeel moet derhalve worden beschouwd als een doorslaggevende en strategische factor voor de doelmatigheid en het succes van een organisatie. De flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van de organisatie staan of vallen met de flexibiliteit en functionele mobiliteit van haar werknemers.

Het is daarom zaak om het sturen, besturen en beheren van de 'factor arbeid' – oftewel het 'managen van mensen' – op vergroting van deze flexibiliteit en mobiliteit te richten.

In de verschillende opvattingen die de laatste jaren zijn geformuleerd rond een dergelijk strategisch personeelsmanagement (ook wel: 'human resources management') keren twee uitgangspunten telkens weer terug.

#### *Personeelsbeleid als lijnfunctie*

Allereerst wordt ervan uitgegaan dat mensen (de 'human resources') een cruciale factor vormen voor het bereiken van de organisatie-doelstellingen, hetgeen impliceert dat het lijnmanagement verantwoordelijk is voor de inzet van de medewerkers. Het is de taak van iedere manager om een optimaal rendement uit zijn of haar medewerkers te halen door hen te stimuleren, hun talenten en mogelijkheden te ontwikkelen en hen de uitvoering van opgedragen taakstellingen mogelijk te maken. De relatie tussen ondernemingsbeleid en personeelsbeleid wordt daardoor veel directer.

Dit betekent dat het niet meer de traditionele afdeling personeelszaken (pz, p&o of welke naam ook is gekozen) is, die voorschriften aangaande het personeel verordonneert, die introductie- en begeleidingsprogramma's opstelt of beoordelingsrondes initieert.

Het is de manager zelf die voor al deze taken zorg draagt en die naast de gangbare taakopdrachten van het top- of hogere management inzake budgetten, productiecijfers e.d., ook taakopdrachten inzake het personeel ontvangt (en op de wijze waarop hij die opdrachten uitvoert, beoordeeld wordt).

'Personeelsbeleid terug naar de lijn' impliceert een afbouw van de bestaande, veelal specialistische en vakgerichte werkzaamheden van de stafafdeling personeelszaken. In plaats daarvan zal personeelszaken een ondersteunende en faciliterende rol moeten gaan vervullen voor het lijnmanagement, beleidsinformatie moeten aandragen en in zijn algemeenheid minder uitvoerend en meer beleidsmatig moeten gaan werken.

#### *Balans tussen organisatie en personeel*

Een tweede gemeenschappelijk uitgangspunt in de diverse opvattingen rond strategisch personeelsmanagement is dat een organisatie voorwaarden en omstandigheden dient te scheppen die een optimale benutting van het menselijk potentieel mogelijk maken. Met andere woorden: met als uitgangspunt de organisatiedoelstellingen, zal er voortdurend een optimale balans moeten worden gecreëerd tussen de eisen en mogelijkheden van de organisatie en die van de individuele medewerker.

Het aanbod aan opleiding, ervaring en vaardigheden van de werknemer moet aansluiten op de vraag van de organisatie om bepaalde kennis en vaardigheden (die nodig zijn om de organisatiedoelen te bereiken). Evenzo zullen de opvattingen, waarden en persoonlijkheid van de medewerker moeten passen bij de cultuur in de organisatie. En ten slotte zullen de ontwikkelings- en loopbaanmogelijkheden die een organisatie heeft te bieden, moeten aansluiten bij de verwachtingen, wensen en behoeften van medewerkers.

In een dergelijke optiek is het overigens niet zo dat de verantwoordelijkheid voor het telkens weer vinden van een dergelijke balans uitsluitend bij de organisatie ligt, maar bij beide partijen – en dus ook bij de individuele medewerker.

### **Strategisch personeelsmanagement**

Gegeven de eerder geschetste ontwikkelingen waarmee organisaties in toenemende mate zullen worden geconfronteerd, zullen zij – om te kunnen overleven – een reeks van met elkaar samenhangende maatregelen dienen te treffen.

Allereerst zal de organisatie van de arbeid moeten worden aangepast, waarbij ruimte geschapen wordt voor onderhandelingsvrijheid, multi-inzetbaarheid en (actieve) ontwikkelingsmogelijkheden voor de werknemers. Deze (nieuwe) taken moeten worden gebundeld in overzichtelijke organisatie-eenheden met een duidelijke taakstelling en interne structuur waarin het aantal hiërarchische niveaus tot een minimum beperkt blijft. Dit stelt de organisatie in staat slagvaardig(er) te reageren op veranderingen, de menselijke talenten en capaciteiten vollediger te be-

nuten en een grotere binding en motivatie bij de werknemers te bewerkstelligen.

In het verlengde hiervan ligt de noodzaak van een herbezinning op de gangbare managementpraktijken. De formele gezagshiërarchie zal moeten worden vervangen door een stijl van management waarin overleg en een open communicatie tussen managers en medewerkers overheersen. Op deze wijze zal de betrokkenheid bij het werk en bij de organisatie meer worden gestimuleerd.

Ten derde zullen organisaties geplander dan voorheen richting en sturing moeten geven aan de personele stromen in, door en uit de organisatie, waarbij de organisatiedoelstellingen het uitgangspunt zijn. De organisatie zal zich voortdurend moeten bezinnen op de vraag of het juiste aantal medewerkers met de vereiste kwalificaties op korte en langere termijn beschikbaar is. In dit verband is bij voorbeeld een vroegtijdig 'opsporen' van potentieel binnen de organisatie en een voortdurende ontwikkeling van werknemers met het oog op de toekomst van groot belang. Gelijktijdig is het van belang om toekomstig disfunctioneren vroegtijdig te onderkennen en dergelijke situaties via herplaatsing of gerichte begeleiding naar een andere functie buiten de organisatie te voorkomen. Overigens zal – naast verticale en horizontale verplaatsing – ook de mogelijkheid van verplaatsing naar een lichtere functie (nu nog met het negatief beladen woord 'demotie' aangeduid) meer overwogen moeten worden en binnen organisaties een geaccepteerd verschijnsel moeten worden. Ten slotte zullen de voorgaande maatregelen moeten worden ondersteund door (flexibele) beloningssystemen, waarvan een stimulerende, motiverende en sturende werking mag worden verwacht.

### **Herinrichting van de organisatie**

In de praktijk blijkt nog slechts een beperkt aantal organisaties structureel aandacht en vorm te geven aan strategisch personeelsmanagement. In dergelijke organisaties vindt op basis van de (te verwachten) interne en externe ontwikkelingen waarmee de organisatie wordt, respectievelijk verwacht te zullen worden geconfronteerd, een bezinning plaats op de missie (de 'bestaansreden') van de organisatie, de doelstellingen op de langere termijn en de strategie (de wijze waarop men de beschikbare produktiefactoren, inclusief de mensen, wil inzetten).

Feitelijk komt het er dan op neer dat men vanuit de lange-termijnvisie een soort 'ideaal-typische' organisatie creëert die bij die visie past. Een organisatie die 'gewenst en noodzakelijk' is om de organisatie-doelen op langere termijn te verwezenlijken. Uiterst systematisch worden – uitgaande van de organisatie-doelstellingen – de doelstellingen en activiteiten van de verschillende organisatie-onderdelen, sectoren en afdelingen geformuleerd, alsmede de resultaten waarop deze eenheden zullen worden aangesproken. Uiteindelijk mondt dit uit in de formering van functies die gewenst zijn binnen de toekomstige organisatie. Hieruit vloeien dan de eisen voort die moeten worden gesteld aan het zittende en toekomstige personeel.

Met andere woorden: op basis van de doelstellingen en strategie van de organisatie op langere termijn worden de kwantiteit en kwaliteit van het benodigde personeel – nu en in de toekomst – bepaald.

Een dergelijke aanpak lijkt voor de hand te liggen, doch wordt tot nu toe in slechts een enkele organisatie gevolgd. Met name de vertaalslag van toekomstgericht organisatiebeleid naar de gewenste inrichting van de organisatie en de gewenste personele bezetting wordt nog weinig gemaakt. Het betekent immers dat de bestaande organisatie 'losgelaten' moet worden, dat wordt gekeken naar een 'gewenste' organisatie en dat de bestaande organisatie daaraan zal worden getoetst. Vaak zal dit resultaten in vrij ingrijpende veranderingen van de interne structuur.

Het betekent ook dat het hele personeel 'tegen het licht wordt gehouden' en wordt beoordeeld op zijn geschiktheid voor de 'gewenste' functies. Over het algemeen zal dan blijken dat slechts een deel van het zittende personeel aan de nieuwe eisen voldoet, dat een ander deel op termijn – bij voorbeeld via opleiding en/of begeleiding – daaraan kan gaan voldoen, maar ook dat er werknemers zijn die niet geschikt te maken zijn. Dit laatste mag niet impliceren dat de organisatie dit soort situaties als onveranderbaar accepteert. Vastgelopen medewerkers werken contra-productief; medewerkers die het plezier en uitzicht in hun werk verloren hebben, hebben een demotiverende uitstraling naar de rest van de organisatie. De 'verstopping' van organisaties door minder goed functionerende managers op het middenniveau die nog tien tot vijftien jaar 'mee moeten' en niet inzetbaar zijn in andere functies, leidt tot frustratie en tot verspilling van jonger talent op de lagere niveaus. Het achterwege laten van maatregelen is schadelijk voor organisatie en medewerkers.

Iedere organisatie draagt een grote eigen verantwoordelijkheid voor het niet meer passen van medewerkers binnen de bestaande of toekomstige setting. Het is evenwel te gemakkelijk om te grijpen naar oplossingen als wegpromoveren, overplaatsing naar parkeerfuncties waar de betrokkenen geen kwaad kunnen, 'outplacement', ontslag of wao. Nog afgezien van het menselijk leed zijn de kosten van een dergelijke vernietiging van menselijk kapitaal vele malen hoger dan de kosten van een goede begeleiding van de betrokken medewerkers.

Medewerkers die vastlopen binnen een functie, die gedemotiveerd zijn of die ongeschikt zijn geworden voor hun werk, kunnen in vele gevallen uitstekend functioneren in andere functies, binnen of buiten de organisatie. Zijn er onvoldoende mogelijkheden binnen de eigen organisatie, dan kan worden gewerkt aan het vergroten van de arbeidsmarkt mogelijkheden van de betrokkenen door middel van gerichte scholing en opleiding of aan ervaringstoename via (tijdelijke) detachering in andere organisaties.

De gangbare praktijk is dat gerichte loopbaanbegeleiding van medewerkers wordt beperkt tot de bovenlaag in een organisatie. De ontwikkeling van de 'high potentials' krijgt alle aandacht, dit in tegenstelling tot de grote middenmoot en de laagste echelons. Deze laatste groeperingen – die minder in het oog lopen – vormen echter de ruggegraat van organisaties. En juist bij deze groeperingen worden in de tweede helft van hun werkende bestaan de problemen manifest. Omdat zij doorgaans minder 'natuurlijke' reserves en minder arbeidsmarkt mogelijkheden hebben, alsook minder initiatieven (kunnen) nemen, zijn zij kwetsbaarder voor veranderingen en

minder in staat zich aan te passen aan vernieuwingen.

De inflexibiliteit van organisaties c.q. het gebrek aan mobiliteit van medewerkers manifesteert zich derhalve vooral op de midden- en lagere niveaus. Dit zal zo blijven, tenzij een organisatie structureel bereid is ook energie te steken in de ontwikkeling en begeleiding van deze medewerkers.

### **Belemmeringen**

Het is mijns inziens noodzakelijk dat organisaties de slag naar een strategisch personeelsmanagement maken. Maar of zij daartoe in staat zijn is nog de vraag. Diverse factoren kunnen een dergelijke aanpak bemoeilijken.

Het topmanagement zal in staat moeten zijn de doelstellingen en strategie van de organisatie op de langere termijn te bepalen, de plaats die strategisch personeelsmanagement daarin inneemt aan te geven en de organisatie intern dusdanig te (her)structureren dat realisering van de doelstellingen (op economisch en technisch, maar ook op het terrein van het personeelsbeleid) mogelijk wordt.

Het lijnmanagement zal in staat en gemotiveerd moeten zijn om hun medewerkers actief te 'managen' in het licht van de doelstellingen en strategie van de organisatie. (Overigens – en dit moe in het voorgaande duidelijk zijn geworden – moet dit 'managen' niet worden opgevat als 'het uitbuiten' van de medewerkers, maar als het vormgeven aan geschikte taken voor de medewerkers, het voortdurend stimuleren, begeleiden en ontwikkelen van medewerkers en het zo adequaat mogelijk 'matchen' van de eisen en mogelijkheden van de organisatie met die van de individuele medewerker.) Met name voor het lijnmanagement zal een dergelijk – veelal nieuw – element in hun takenpakket niet eenvoudig zijn, omdat zij:

- altijd op economisch harde, kwantitatieve resultaten zijn beoordeeld;
- nooit werkelijk door de top/het hogere management zijn aangesproken – laat staan beoordeeld – op het al dan niet effectief en stimulerend omgaan met hun medewerkers;
- dikwijls niet voor hun functie zijn geselecteerd op basis van managementkwaliteiten, maar op basis van technische/vakmatige criteria.

De afdeling personeelszaken zal gekwalificeerd moeten zijn voor zijn nieuwe taken, zoals het vertalen van de organisatiedoelstellingen in toegesneden adviezen en faciliteiten voor het lijnmanagement, het effectief ondersteunen en adviseren van dat management en het aanleveren van relevante kengetallen en andere adequate beleids- en besturingsinformatie. Kortom, de specialistische en vakgerichte werkwijze die personeelszaken nog te vaak volgt zal plaats moeten maken voor integraal en organisatiegericht werken.

Dit betekent geenszins dat personeelszaken opeens en zonder meer tot een directiezetel wordt geroepen. Qua omvang zullen p.z.-activiteiten en -afdelingen moeten worden afgebouwd; beleidsmatig en inhoudelijk moet de toegevoegde waarde van personeelszaken met betrekking tot de formulering en vormgeving van strategisch personeelsmanagement worden aangetoond.

Het voert in dit artikel te ver om in te gaan op de beperkingen die collectieve-arbeidsvoorwaardenregelingen, wetgeving en andere bepalingen opleggen aan procedures, systemen en instrumentarium die organisaties op personeelsgebied hanteren. Deze zullen evenwel grondig moeten worden bekeken op hun bruikbaarheid. Veel van deze procedures, systemen en instrumenten (zoals bij voorbeeld werving- en selectiemethoden, functiewaarderingsystemen, beloningssystemen) worden gekenmerkt door sterk bureaucratiserende en tot verstarring leidende elementen. Zij komen niet c.q. onvoldoende tegemoet aan de behoefte aan vernieuwing en flexibilisering van organisaties en zijn evenmin geschikt om als ondersteunend 'tool of management' voor het lijnmanagement te dienen. Integendeel, ze beperken eerder de mogelijkheden van dat lijnmanagement en zijn vaak een doel op zichzelf geworden in plaats van het hulpmiddel dat ze beoogden te zijn.

### **Move!**

Gezien bovenstaande problemen is er visie en moed nodig om voor strategisch personeelsmanagement te kiezen. Toch is het mijns inziens de enige manier voor organisaties om zich werkelijk adequaat voor te bereiden op de toekomst. De vele activiteiten, die bij voorbeeld op dit moment in organisaties ondernomen worden op het terrein van opleiding van personeel zijn ongetwijfeld goedbedoeld, doch zullen onvoldoende blijken omdat ze niet zijn ingebed in een totaalvisie op de factor arbeid en omdat ze niet gerelateerd zijn aan de organisatiedoelstellingen. Ditzelfde geldt voor allerlei andere op het personeel gerichte activiteiten.

Te vaak moet tevens worden geconstateerd dat organisaties vooral intern georiënteerd zijn. Zij dragen uit dat er kwaliteitsverhoging en functionele mobiliteitsbevordering van medewerkers nodig is. Maar gelijktijdig hebben ze totaal geen zicht op de kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden van het personeel, op de toekomstige ontwikkelingen in functies en op de kwantitatieve en kwalitatieve personeelsbehoefte in de komende jaren. Ook een analyse van de externe ontwikkelingen die relevant zijn voor de toekomstige personeelsvoorziening ontbreekt meestal.

Hopelijk ontdekken organisaties tijdig dat het van vitaal belang is de bakens fundamenteel te verzetten om in beweging te komen.

**Agnes Koopman-Iwema**