

# Menselijk kapitaal

Onlangs maakte Hoogovens een plan bekend om de bedrijfscultuur ingrijpend te veranderen. Het klassieke fabrieksklimaat zal plaats moeten maken voor een moderne ondernemingscultuur. Participatie door werknemers in managementbeslissingen zal leiden tot een verhoogde produktiviteit, zo luidt het credo. Enkele dagen nadat het plan de pers bereikte, kondigden de werknemers gesteund door de vakbonden een estafettestaking aan. De in het vooruitzicht gestelde loonsverhoging vindt men veel te mager. Bovendien zou de beoogde produktiviteitsverhoging voor een belangrijk deel ten koste gaan van de werkgelegenheid. De voorgenomen verbetering van de betrokkenheid van de werknemers bevindt zich daarmee op de lange baan.

De rol van de zogenaamde 'human resources' in de onderneming is sterk veranderd. Doordat de markten waarop ondernemingen opereren vrijwel zonder uitzondering beweeglijker zijn geworden, is een groter beroep op de innovatieve en creatieve vermogens van de werknemers nodig. Daarnaast zijn technologische ontwikkelingen van grote invloed geweest. Vooral in de informatievoorziening heeft zich een ware revolutie voorgedaan. Ingewikkelde produktieprocessen kunnen daardoor beter worden geïntegreerd en op de markt worden afgestemd. Het werk is hierdoor van karakter veranderd. Het accent is verschoven van routinematige handelingen naar het op creatieve wijze besturen van ingewikkelde situaties. Daarnaast zijn advisering en het verlenen van service belangrijker geworden. De factor arbeid is wellicht kwantitatief van minder belang geworden, de kwaliteit van het werk daarentegen is sterk toegenomen. Kennis en vaardigheden zijn uitgegroeid tot de belangrijkste concurrentiefactor.

Flexibiliteit, kwaliteit en service lijken de steekwoorden voor de jaren negentig. De hierop gebaseerde strategieën hebben ingrijpende organisatorische veranderingen tot gevolg, die de mens een meer centrale rol geven. Om slagvaardig op te kunnen treden worden beslissingsbevoegdheden gedecentraliseerd en wordt intern ondernemerschap bevorderd. Samenwerking tussen diverse afdelingen bevordert de reactiesnelheid van de onderneming, vermindering van het aantal hiërarchische bestuurslagen versnelt de uitvoering van maatregelen. Ook bij organisatieveranderingen reikt de technologie een helpende hand toe. De informatisering heeft coördinatie via formele en vaak bureaucratische overlegstructuren flink teruggedrongen. Organisaties zijn platter geworden, het aantal hiërarchische lagen nam af en het middenkader staat onder druk. Daarvoor in de plaats vindt de communicatie nu plaats via netwerken die ondernemingsafdelingen met elkaar verbinden.

Door al deze ontwikkelingen heeft het 'human resources'-beleid sterk aan belang gewonnen. De ideeën die worden toegepast zijn gebaseerd op de aloude gedachte dat de onderneming haar doelstellingen het beste kan realiseren indien tegelijkertijd de persoonlijke doelstellingen van de werknemers

worden gerealiseerd. De managementvisie die hieruit volgt, stelt participatie in de besluitvorming door het personeel voorop. De inspanningen gericht op het in huis brengen van voldoende kennis hebben een enorme vlucht genomen. Maar bovenal is meer nadruk komen te liggen op sociale vaardigheden als communiceren, initiatief nemen en verantwoordelijkheid dragen. Het beroep op het personeel wordt almaar groter en de produktiviteit groeit. Er ontstaat meer afwisselend en uitdagend werk. De keerzijde van dit alles is natuurlijk dat voor een deel van de werknemers dit beroep te groot is. Zij bezitten niet meer de capaciteiten die nodig zijn om aan de ondernemingswensen tegemoet te komen. Ze kunnen het tempo niet meer bijhouden en vallen uit. De ondernemingsdoelstellingen en persoonlijke doeleinden zijn niet meer met elkaar te verenigen.

In de praktijk blijken keer op keer problemen te ontstaan bij het optimaal inschakelen van het personeel. Een eerste verklaring hiervoor kan zijn dat de omstandigheden waaronder het 'human resources'-beleid moet worden toegepast om een voortdurend nieuwe uitwerking vragen. De organisatorische verandering die nodig is om de overgang van een kalme naar een zeer veranderlijke markt te volgen kan slechts met enige vertraging plaatsvinden. Ten tweede kan blijken dat het personeel de vereiste kennis en vaardigheden ontbeert die in de nieuwe situatie van belang zijn. Regulier onderwijs en specifieke opleidingen moeten voortdurend aansluiten op het door de onderneming gewenste opleidingsniveau. Ook daarin kunnen fricties en vertragingen optreden. Ten derde kan een beroep op de werknemersinbreng gemakkelijk worden misbruikt, bij voorbeeld door aan de daardoor verhoogde produktiviteit geen passende beloning te koppelen. En tot slot is de neiging groot om zodra de resultaten een minder rooskleurig beeld vertonen, terug te vallen op meer directieve managementmethoden. Het is opvallend dat het gedachtengoed dat in de jaren vijftig werd ontwikkeld nog niets aan actualiteit heeft ingeboet. De befaamde theorieën X en Y van McGregor doen nog steeds opgeld. Theorie X zegt dat de mens een hekel heeft aan werk en alleen met strafmaatregelen van een al te gemakkelijke kwijting van zijn taak kan worden weerhouden. Theorie Y is positiever en veronderstelt dat werknemers hun werk zien als mogelijkheid tot ontplooiing en zelfverwezenlijking. Theorie Y wordt veel beleden, maar in de praktijk kost het veel moeite om er handen en voeten aan te geven. Toch zijn daar niet alleen de belangen van het individu, maar ook de strategische belangen van het bedrijfsleven het meest mee gediend.

**T.P. van Walderveen**