

Werkplek 2000

In razendsnel tempo worden organisaties voor nieuwe uitdagingen gesteld. De ene veranderingsgolf is nog niet weggeëbd of de volgende spoelt er alweer overheen. Laten we een paar golven de revue laten passeren. De komst van nieuwe technologieën vereist een aanpassing van produkten, maar ook van de wijze waarop er geproduceerd, gecommuniceerd en gedistribueerd wordt. Verschuivingen in de internationale concurrentieverhoudingen dwingen tot nauwere samenwerkingsverbanden en allianties. Profilering vereist een duidelijke positionering van kernactiviteiten. Markt- en klantgericht handelen maakt decentralisatie in de vorm van business units noodzakelijk. Van managers wordt ondernemerschap verwacht. Werkers worden als kennisdragers van strategische informatie gezien en hun betrokkenheid bij de bedrijfsvoering zal toenemen.

Elke uitdaging gaat gepaard met keuzeproblemen en onzekerheden, omdat de effecten van de koersverschuivingen niet bijvoorbeeld in te schatten zijn. Toch ontkomt de moderne organisatie er niet aan voortdurend antwoorden te zoeken op de aanhoudende turbulentie. Reageren op afzonderlijke trends is daarbij onvoldoende, omdat de veranderingsgolven in hun onderlinge samenhang gezien moeten worden. De noodzaak van een visie op de integrale vernieuwing van de organisatie dringt zich op. Die visie moet werkbaar zijn, op de toekomst gericht en stimuleren tot verhoogde motivatie van management en werkers. Het ontwikkelen van zo'n visie is geen geringe opgave. Het is balanceren tussen continuïteit waarborgen en risico's nemen.

De toegenomen complexiteit van de interne en externe bedrijfsomgeving is een geliefd onderwerp in de managementliteratuur. Over de trends in de bedrijfsomgeving bestaat opvallend veel unanimitieit. Zo wordt het motiveren van werkers en management ('humanware') tot creatievere prestaties en grotere betrokkenheid alom gezien als een cruciale stap op weg naar een moderne organisatie. Toch zijn er grote verschillen van mening over de richting waarin het management geadviseerd wordt op die trends te reageren. Grofweg kan er een scheiding aangebracht worden in auteurs die een verhoogde betrokkenheid en motivatie denken te bereiken door extrinsieke waarden te benadrukken, zoals beloning naar prestatie, bedreiging van de arbeidsplaats door de concurrentie tussen werkers te verhogen en het invoeren van elementen van straf wanneer doelstellingen niet gehaald worden. Binnen deze stroming passen Rosabeth Moss Kanter, die in haar boek *When giants learn to dance* een pleidooi houdt voor individuele beoordeling naar prestatie in plaats van naar rang, en Joseph H. Boyett en Henry P. Conn, die in hun boek *Workplace 2000. The revolution reshaping American business* ervan uitgaan dat Amerikaanse werknemers de komende jaren onder een enorme druk gezet zullen worden om zichzelf binnen hun werk te bewijzen¹. Alle stress, spanning en onzekerheid wordt gezien als een motiverende kracht om managers en werkers hun uiterste te laten geven voor een perfect draaiende organisatie.

Tegenover deze 'survival of the fittest'-benadering staat de mening dat motivatie het best bereikt kan worden door intrinsieke waarden te benadrukken. Auteurs zoals Victor Vroom, Frederick Herzberger en Harry Levinson wijzen in verschillende bijdragen in *Manage people, not personnel* bij voorbeeld op taakverrijking, teamwerk, grotere betrokkenheid van werkers in de besluitvorming en het geven van meer verantwoordelijkheid. De stimulansen die hiervan uitgaan beïnvloeden de motivatie op een positieve manier². Je zou kunnen stellen dat de eerste groep auteurs sterk op het individu gericht is en de tweede groep meer op groepen. Maar zwart/wit is de scheiding niet, want combinaties zijn denkbaar, bij voorbeeld van individuele beloningsvormen binnen op samenwerking tussen management en werkers georiënteerde organisaties. Wel lijkt een strategie gericht op extrinsieke waarden een kortetermijnperspectief van individuele werknemers en managers in de hand te werken. Doordat het resultaat van de arbeidsinspanning zo direct vertaald wordt in geldelijke beloning of korting van het inkomen is een toename van 'job hopping' te verwachten. De loyaliteit jegens de organisatie is beperkt. Wordt gekozen voor de tweede optie, namelijk motivatie verhogen door de aard van het werk te veranderen en daardoor organisatiestructuren opener te maken, dan is een perspectief op langere termijn van de betrokkenen vereist. Het stelt ook meer eisen aan het formuleren van een visie met duidelijke uitgangspunten. Deze optie kan als voordeel hebben dat het management meer ruimte krijgt voor creatieve oplossingen, omdat het kan terugvallen op de loyaliteit van vernieuwingsgezinde werkers. Aanhang voor deze optie vinden we, in Nederland maar ook in Scandinavië en de Bondsrepubliek, in de sociotechniek³. Het op papier zetten van integrale veranderingsstrategieën is eenvoudiger dan het uitvoeren. Het management kan het niet alleen. De complexiteit van de bedrijfsomgeving valt alleen nog te overzien door actief gebruik te maken van de kennis en inzichten van werkers. Het verkrijgen van brede steun is een sine qua non. In de Noordwesteuropese context zullen in ruil daarvoor meer medezeggenschap en ontplooiingskansen gevraagd worden. Een positieve reactie daarop geeft hoop op een creatieve werkplek 2000.



A.J.M. Roobeek

1. R. Moss Kanter, *When giants learn to dance*, Simon and Schuster, 1989; J.H. Boyett en H.P. Conn, *Workplace 2000. The revolution reshaping American business*, Dutton, Penguin Books USA, 1991.

2. Zie voor een debat hierover: V.H. Vroom, Preface, in: *Manage people, not personnel*, Harvard Business Review Book Series, 1990.

3. POST-groep, *Onderweg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991.