

Human resources management: (over)investeren in mensen en organisaties

Drs. Stan van Laanen en drs. Frank Lekanne Deprez

Bij een zo modieus begrip als human resources management (HRM) is enige terughoudendheid geen overbodige luxe. Het aantal publikaties, lezingen, studiereizen en conferenties op dit gebied is overweldigend groot. De effectieve bijdrage van deze publiciteitsstroom aan de invoering en bruikbaarheid van het HRM-concept binnen de eigen arbeidsorganisatie is dikwijls moeilijk aan te geven. Gevleugelde louzen als: 'HRM is de centrale as van management', 'HRM ziet de mens als bron, niet als middel', 'HRM stimuleert het ontdekken en opwekken van synergie tussen individu en organisatie', en 'organisaties moeten overvloedig investeren in menselijk potentieel', vormen dan ook een ideale voedingsbodem voor een kritische houding.

Aan de hand van het HRM-concept kan de stroomversnelling in het denken over personeelbeleid duidelijk worden geïllustreerd. In P&O-kringen heeft men lange tijd kunnen volstaan met een afwachtende opstelling, waarbij men achteraf invulling probeerde te geven aan beleidsrichtlijnen die vanuit het strategische niveau werden aangegeven. Nieuwe ontwikkelingen hebben de status quo verstoord. De moderne bedrijfsvoering vraagt om een meer strategische, anticiperende, proactieve en servicegerichte opstelling.

Effect zichtbaar maken

Indien men een dergelijke verandering in de opstelling beoogt, zal een concrete invulling van de genoemde begrippen moeten plaatsvinden. Men kan verwachten dat vanuit het management wordt gevraagd om het effect van de investeringen in de 'vitale factor mens' nu eindelijk eens zichtbaar te maken. Dit in termen van toegevoegde waarde, meerwaarde en return on investment (ROI). In dit artikel belichten we een aantal aspecten dat direct in verband staat met dit investeringsproces. Allereerst vindt u een samenvatting van een tweetal recente studiedagen over human resources management, waarbij vooral aandacht wordt besteed aan de toepasbaarheid van het begrip HRM in de Nederlandse situatie. Vervolgens gaan we nader in op de begrippen *human capital* en *organizational capital*. Enkele knelpunten die zich voordoen bij het optimaal benutten van een dergelijke investering worden geïllustreerd aan de hand van het

concept *organizational learning*.

Het doel van de studiedag Human resources management/development in de Amerikaanse en Nederlandse managementpraktijk (Nederlands Studie Centrum, december 1987), was het beantwoorden van de vraag: 'Wat valt er te leren van de Amerikaanse theorie en praktijk op het ge-

bied van human resources management en development?'. Dat wil zeggen welke elementen – systemen en technieken, basisveronderstellingen en feitelijk gedrag – zijn al dan niet overdraagbaar naar en toepasbaar binnen de Nederlandse omgeving.

Voor het begrip human resources management is op dit moment geen eenduidige omschrijving voorhanden. Volgens ir. J.A. van Hamel (GITP) bezit HRM de volgende karakteristieken:

- Human resources management (HRM) heeft betrekking op het functioneren en de ontwikkeling van individuen in relatie tot het functioneren en de ontwikkeling van de organisatie;
- HRM is een onlosmakelijk onderdeel

Figuur 1. De human resources cultuur in Nederland en Amerika.

NEDERLAND	AMERIKA
Door maatschappelijke behoeften bepaald	Door organisatiebehoefte bepaald
Centraal gesitueerd	Voornamelijk decentraal gesitueerd in de organisatie. ('The HR-function is a tool that facilitates the practice of management')
Trage beslissingsprocessen: - beleidsnota's - procedures	Snelle beslissingen ('Hire/Fire')
Veel arbeidswetgeving: - CAO - WOF - ARBO	Weinig arbeidswetgeving. Echter het verkeerd beoordelen van een ontslagprocedure werkt het fenomeen 'wrongful discharge' (via een advocaat het ontslag aanvechten) in de hand.
Overlegcultuur	'Go-for-it'/'Fix-it'/'regel-het-maar' mentaliteit
Veel voorzieningen: - ziektekostenverzekering - pensioen - AOW - WAO Kortom: 'Wij zorgen voor je of je het nu wil of niet'	Weinig vanzelfsprekende voorzieningen. Collectieve regelingen bestaan er bijna niet. De bedrijfsvoorzieningen liggen echter op een hoger plan, waardoor de binding met het personeel sterker is. Dus: als men werk heeft, zijn er voorzieningen. Anders niet.
Immobiliteit a.v. de arbeidsmarkt	Mobiel
Veel geformaliseerde overlegstructuren	Nauwelijks geformaliseerd overleg. OR-achtige concepten ondervinden geen belangstelling.

Stan van Laanen is als universiteit docent en onderzoeker verbonden aan de vakgroep Personeelwetenschappen van de Katholieke Universiteit Brabant. Op dit moment is hij nauw betrokken bij het onderzoeksproject Personeelmanagement Jaaren Negentig. Frank Lekanne Deprez is redacteur van het Tijdschrift voor Productiviteitsmanagement.

van het integraal management;
– HRM vergt systematisch en intensief aandacht van het management.

Deze opsomming wekt de indruk dat HRM een onmisbare schakel zou zijn in het optimaal functioneren van een organisatie. In de Nederlandse praktijk wordt deze opvatting zeker niet door alle managers gedeeld. Een van de belangrijkste oorzaken is gelegen in het feit dat het van oorsprong Amerikaanse begrip human resources management sterk gericht is op het denken en handelen in termen van doelstellingen, taakstellingen, accountability, pay-off en dergelijke, waardoor de HRM-filosofie niet zonder meer overdraagbaar is op de Nederlandse situatie. In figuur 1 wordt de HR-cultuur van Nederland met die van Amerika vergeleken. (Gebaseerd op de presentatie van R. van der Meijden, Indiviers).

64K programma

De Amerikanen zien mensen meer als een productiefactor die optimaal benut moet worden (het *pay-off*-denken). In Nederland lag het accent vooral op het zorg- en beheersaspect (het leuke-dingen-voor-de-mensen-denken). Het is dan ook niet verwonderlijk dat het Amerikaanse HRM-concept niet even in de Nederlandse organisaties kan worden overgeplant. Ons inziens dreigt hier het risico dat men verzandt in een soortgelijke discussie als in het begin van de jaren tachtig werd gevoerd over het invoeren van cultuurvreemde Japanse managementtechnieken in de Nederlandse organisaties. Het vertalen van Amerikaanse HRM-concepten naar de Nederlandse praktijk verloopt heden ten dage nog niet probleemloos.

F.G.M. Post, manager personal development bij NCR, deed verslag van de knelpunten die optraden bij de introductie van het Amerikaanse 64K programma (64k = 64.000 medewerkers), dat gericht is op het verbeteren van de kwaliteiten van de medewerk(st)ers en het benutten ervan binnen de bedrijfsvoering. Hij illustreerde dat de invoering van dit programma binnen de Nederlandse situatie – waar men gewend is aan een meer individueel gericht aanpak – de nodige problemen te weeg heeft gebracht.

Foutencultuur

De richting waarin de organisatie zich ontwikkelt is in de Amerikaanse visie op HRM (T.A.G. Bruinsma, N.V. Struktongroep) bepalend voor het personeelbeleid. Externe regelgeving vervult een wezenlijk minder belangrijke functie dan in Nederland (zie figuur 1). De verticale en horizontale communicatie en feedback nemen een centrale plaats in en zijn sterk per-

soonsgericht. In tegenstelling tot Nederland, waar vooral een 'foutencultuur' heerst, worden successen en tegenvallers in de bedrijfsvoering met grote openheid aan de orde gesteld. De eigen verantwoordelijkheid in het werk wordt sterk benadrukt. Er wordt dan ook grote waarde toegekend aan eigen initiatief, creativiteit en een positief-kritische instelling. Samenwerking binnen teamverband wordt bevordert en de voorstellen voor het oplossen van problemen, die door de teams naar voren worden gebracht, worden door het management serieus in overweging genomen.

Bovendien wordt veel aandacht besteed aan het motiveren van de medewerkers. Het halen van afgesproken taakstellingen fungeert als een belangrijk meetpunt voor beoordeling en beloning. De manager heeft binnen zijn eigen budget een grote mate van handlingsvrijheid, ook waar het gaat om het belonen van bijzondere inspanningen en prestaties. In Nederland is hiervan nog nauwelijks sprake.

Resumerend kan worden gesteld dat het Amerikaanse HRM-concept op onderdelen afwijkt van de in Nederland gebruikelijke kijk op het leiding geven aan mensen. Het is echter de vraag of alle kernelementen van de Amerikaanse HRM-benadering zonder meer overdraagbaar zijn op de Nederlandse situatie. Enige terughoudendheid lijkt op zijn plaats. Of zoals ir. J.A. van Hamel (GITP) het formuleerde: 'Van Amerika valt veel te leren en weinig te kopiëren'.

HRM en produktiviteit

Produktiviteit heeft betrekking op de relaties tussen output en input. Het betreft de verhouding tussen ingezette middelen en de daaruit voortkomende goederen en diensten. In het algemeen is de bijdrage van HRM aan het verbeteren van de produktiviteit onduidelijk. De klassieke gebieden waarop het HRM is gericht (training en opleiding, beloning, stimulering van creatieve processen, kwaliteitsprogramma's, personeelvoorziening) leveren slechts een indirecte bijdrage aan het verhogen van de produktiviteit van de organisatie.

Op de studieconferentie Produktiviteit en human resources management (Centrum Produktiviteitsonderzoek Informatiearbeid, december 1987) stond het bevorderen van het produktieve vermogen van mensen en organisaties centraal. Prof. dr. J.J.J. van Dijk (KUB/CP) poneerde een vijftal vragen die kenmerkend zijn voor de huidige benadering van het begrip HRM:

1. Ben ik in het HR-beleid voorwaarden-scheppend, anticiperend bezig met de kernproblemen en de toekomstkansen van de onderneming? (*strategic thinking*).

2. Denken we in samenhang van technische, organisatorische, sociale en menselijke factoren en veranderingen? (integratie c.q. systeembenadering, of kiest men voor het denken in 'schotten' tussen de specifieke functionele gebieden).

3. Vragen we ons af – meten we, evalueren we via indicatoren c.q. analyses – de bijdrage van inspanningen op het terrein van human resources aan bestuurbaar beleid, adaptie, produktiviteit en dergelijke van de onderneming? Vooral de vraag: 'als ik het niet gedaan zou hebben...?' is van groot belang.

4. Zijn we maatschappelijk verantwoord bezig, binnen deels veranderende normen en codes? Hierbij is de wisselwerking tussen de organisatie en samenleving in relatie tot rechtvaardiging en kansen-gelijkheid van belang.

5. Spelen managers (op strategisch en operationeel niveau) een actieve, creatieve, sturende rol? Ondernemen zij met mensen?

Eigen doelstellingen

Vooral punt drie biedt nogal wat *pay-off* potentieel. In het algemeen is het management best bereid personeelsafdelingen het voordeel van de twijfel te geven inzake hun bijdrage aan het verhogen van de efficiency, effectiviteit en kwaliteit van een organisatie. Echter de eisen die de verschillende *stakeholders* aan personeelsafdelingen stellen zijn vaak tegenstrijdig. Hierdoor ontstaat het gevaar dat het HRM een arena wordt waar de verschillende *stakeholders* de eigen doelstellingen op elkaar trachten te bevechten. Dit heeft tot gevolg dat bij het evalueren van de effectiviteit van de HR-functie discrepanties kunnen ontstaan tussen de beoordelingsresultaten van de verschillende *stakeholders* in de organisatie.

Tsui & Milkovich (1987) stellen dat de activiteiten-mix van de HR-functie afgestemd moet worden op de behoeften en verwachtingen van de verschillende belanghebbenden in de organisatie. Wij zijn echter van mening dat allereerst duidelijkheid moet worden verschaft over de afbakening van het inhoudelijke taakdomein van de P&O-functie. Nadat dit is bepaald kan worden vastgesteld welke bijdrage de P&O-functie aan de verschillende doelstellingen van de betrokken *stakeholders* kan leveren.

N.G. Krul (directeur personeelszaken Rank Xerox) illustreerde dat de effectiviteit van het gevoerde beleid kan worden afgelezen aan de resultaten (stuurgegevens) die op grond van onderzoek (interviews en enquêtes) zijn verkregen. Door het beleid te toetsen aan de wensen van de interne klanten (managers en medewerkers) kunnen knelpunten worden opgespoord.

Deze knelpunten geven inzicht op welke punten bijstelling van het gevoerde beleid gewenst en noodzakelijk is. Men dient er echter voor te waken dat de verschillende onderzoeksactiviteiten – meetings, projectgroepen, het afnemen van enquêtes en interviews, assessment center activiteiten – niet te veel tijd in beslag zullen nemen (de bekende 80-20 regel).

Het inzicht dat naast produktiviteit, winstgevendheid en flexibiliteit human resources een kritische succesfactor is, is heden ten dag vrijwel onomstreden. Dit betekent dat het investeren in menselijk kapitaal een belangrijk besluitvormings-issuë is bij het vaststellen van de jaarlijkse budgetten. Het zijn juist de gerichte investeringen in human resources die organisaties een kwalitatieve voorsprong geven en daarmee van fundamenteel belang zijn voor het concurrerend vermogen. Immers: 'organizations do not think, make decisions, or allocate resources, people do'. (Ulrich, 1986)

Human capital

De discussie over het investeringsbeleid in human resources is meestal eenzijdig gericht op de gemaakte (personeel)kosten. Bij het opmaken van de jaarrekening wordt vooral aandacht besteed aan loonkosten en organisatiekosten. Investerings- en mensen zijn gebaseerd op de impliciete veronderstelling dat hierdoor de performance van de organisatie in positieve zin zal worden beïnvloed.

Human capital wordt door Flamholtz & Geis (1984) gedefinieerd als de kennis, vaardigheden en ervaring die het personeel bezit en in de toekomst zich eigen zou kunnen maken. Als men spreekt over human capital ligt een vergelijking met de financieel-economische invalshoek voor de hand. Dit uitgangspunt vinden we het meest nadrukkelijk terug bij de human resource accounting-benadering (HRA). Deze beoogt de human resources financieel te waarderen en deze te relateren aan de ondernemingsresultaten.

Deze benadering ondervindt nogal wat kritiek: 'HRA is promising more than it delivers' en '...at present, the HRA movement has run aground due to the difficulties associated with operationally defining a relatively soft concept: the value of the human worker (Greer & Cascio, 1987, p.589). Het is evident dat als de waarde van het aanwezige menselijk kapitaal niet te bepalen is, het financieel rechtvaardigen van een human-capitalinvestering de nodige problemen op zal leveren.

Tomer (1986) heeft een model ontwikkeld om het investeringsproces in menselijk kapitaal voor de organisatie zichtbaar te maken. Over het proces hoe human resources financieel gewaardeerd moeten

1	2	3	4
Human Capital	Human Organizational Capital	Organizational Human Capital	Organizational Capital

Figuur 2. Het human capital - organizational capital spectrum.

worden doet de auteur (helaas) geen uitspraak. Hij hanteert het human capital - organizational capital spectrum. Zie figuur 2.

Een investering in organizational capital heeft betrekking op de aanwending van middelen met als expliciet doel: het verbeteren van die unieke organisatorische aspecten waarmee organisaties zich in positieve zin kunnen onderscheiden. Dat wil zeggen: '...a firm-specific investment increases productivity more in the firm doing it than others.' (Tomer, 1986, p.244). Investerings in human resources hebben als doel de kennis, vaardigheden, ervaring en persoonlijke inzet van medewerkers te verbeteren c.q. te verhogen. Tussen deze twee uitersten (organizational capital en human capital) bevindt zich een 'grijs' gebied, namelijk investeringen die beide elementen in zich verenigen.

Tomer onderscheidt drie organisatie-specifieke productiefactoren die worden beïnvloed door human capital - organizational capital investeringen, te weten:

* Technologie = investeringen in methoden en technieken die binnen de bedrijfsprocessen worden toegepast.

* Medewerk(st)ers.

* Organisatie = de specifieke kenmerken van een organisatie die de onderlinge relaties beïnvloeden. Bijvoorbeeld formele of informele sociale netwerken.

In figuur 3 worden de human - organizational capital investeringen gerelateerd aan de specifieke productiefactoren.

Gedragsverandering

Ad 1 (figuur 2) human capital investering. Human capital investeringen zijn onver-

Figuur 3. Een overzicht van de human organizational capital investeringen per productiefactor.

Productiefactoren	Investering in:	
	Medewerkers	Organisatie
* Technologie	A	D
* Medewerkers	B	E
* Organisatie	C	F

brekelijk aan de medewerker zelf gekoppeld. Bijvoorbeeld een training in het gebruiken van een informatiesysteem of het leren hanteren van specifieke produktietechnieken. Investerings in mensen moeten in die zin kwetsbaar worden geacht, want investeringen in kennis, vaardigheden en ervaring kunnen wellicht niet het verwachte rendement opleveren als mensen de organisatie verlaten of anderszids 'uitvallen' (zie figuur 3, punt A of B). Ad 4 (figuur 2) organizational-capital investering.

Een verandering van de formele organisatiestructuur impliceert een verandering in de wijze waarop de communicatieproces en de formele en informele relaties tussen de verschillende medewerkers en afdelingen gestalte krijgen. Een organizational capital investering is gericht op het veranderen van de (formele) organisatiestructuur, waarmee een effectieve gedragsverandering van de medewerkers wordt beoogd. Aangenomen dat de medewerkers zich zonder problemen kunnen aanpassen aan de veranderende omstandigheden, zou het functioneren van de organisatie op deze wijze positief beïnvloed worden. Zodoende is er sprake van een 'zuivere' organizational capital investering, omdat de gewenste productieve verbetering slechts door verandering van de organisatiestructuur wordt bewerkstelligd. Socialisatie, opleidings- en trainingsprogramma's spelen in dit bijzondere geval geen rol van betekenis. Het opstappen van een medewerker heeft dan ook nauwelijks invloed op de baten van de gepleegde investering (zie figuur 3 punt F).

Directe bijdrage

Ad 2 (figuur 2) human-organizational capital investering. Zulke investeringen beogen verbetering van de specifieke attributen als kennis, vaardigheden en ervaring van medewerkers, die een directe bijdrage leveren aan het beter doen functioneren van de organisatie. Bijvoorbeeld het beïnvloeden van bestaande waarden, op-

vattingen e.d. van nieuwkomers via introductieprogramma's. In figuur 3 wordt een h/v capital investering geplaatst onder C of – indien de organisatie sterk afhankelijk is van (informatie)technologie – onder A.

Ad 3 (figuur 2) organizational-human capital investering

Een organizational-human capital investering is erop gericht juiste, volledige gegevens en informatie over de huidige medewerkerspopulatie te verkrijgen. Ook moet worden vastgesteld aan welke eisen de toekomstige personeelsformatie moet voldoen. De vraag welke informatie moet worden verzameld is afhankelijk van de wensen van: de totale organisatie en bepaalde onderdelen c.q. afdelingen van de organisatie, ieder met een eigen subcultuur/subklimaat.

Om aan deze wensen tegemoet te komen maakt men gebruik van formele en informele gegevens en informatie. In eerste instantie is een organizational-human capital investering organisatie-specifiek. De informatie over de gewenste medewerkers is bijna direct af te leiden uit de karakteristieken van de organisatie. Zie figuur 3, punt C of F.

Investerings die gericht zijn op verbetering van het functioneren van de organisatie – kwaliteits-, productiviteits-, efficiency- en effectiviteitsprogramma's – zijn meer inzichtelijk door de verschillende investeringsbeslissingen toe te rekenen aan de verschillende typen human capital die in het human capital organizational spectrum zijn opgenomen. Zie figuur 2.

Organizational learning

Als we spreken over human capital en investeringen hierin, neigt men er al snel toe uitsluitend te denken in termen van opleiding, training, loopbaanontwikkeling, management development en beloningssystematieken. Investerings in deze instrumenten leveren echter alleen het maximale rendement op als deze voldoende zijn ingebed in het organisatorische leerstelsel.

Leren heeft betrekking op een proces, waarbij – door het analyseren en interpreteren van ervaringen – handelen en besluitvorming worden verbeterd. In principe komt leren dus neer op een proces waarbij een bepaalde uitgangssituatie wordt vergeleken met een gewenste situatie (norm). Door vergelijking van de feitelijke situatie met de normsituatie kan het nog te overbruggen verschil worden vastgesteld. Vervolgens moet worden bepaald wat de beste alternatieven zijn om de normsituatie dichter te benaderen. Bij leren is er dus per definitie sprake van een feedback proces.

Organizational learning heeft betrekking op het leren binnen een organisatorische

context. Organisaties beschouwen wij in dit kader zowel als doelgeoriënteerde samenwerkingsverbanden, als open systemen die in wisselwerking staan met hun omgeving.

Men zou dan van organizational learning kunnen spreken als organisaties erin slagen door analyse en interpretatie de organisatieprocessen bij te sturen en te verbeteren, qua kwaliteit, effectiviteit, efficiency en flexibiliteit. Het gaat hierbij dan zowel om het functioneren van de interne en externe systeemprocessen.

Boulding (Kramer en De Smit 1982) heeft een typologie ontwikkeld waarmee verschillende soorten systemen kunnen worden gerangschikt naar de mate van complexiteit. Binnen de negen niveaus van complexiteit vallen organisaties onder de systemen met een hoge complexiteit (niveau 8). Het zijn per definitie de medewerkers die fungeren als *learning agent* voor organisaties.

Gegeven het feit dat de afzonderlijke medewerkers hun eigen gedragsmotieven en ideeën hebben over de gang van zaken binnen organisaties, is het op zich niet zo verwonderlijk dat het management veel tijd en energie besteedt aan het bewerkstelligen van organisatorische synergie. De kracht van de organisatie ligt immers in gebundelde samenwerking.

Vaak krijgt dit streven de concrete vorm van het inperken van de gedragsvrijheid van de medewerkers. Door maatregelen op het vlak van de gedragsregulering (toezicht, controle, sanctie- en standaardisatiestructuren) tracht men te bereiken, dat de *performance* van de medewerkers in lijn wordt gebracht met de beleidsintenties van het management.

Verlengstuk

Deze inkadering van de gedragsvrijheid van de medewerkers heeft zelfs vaak een zodanige vorm aangenomen dat alle regelcapaciteit van de medewerkers volledig aan banden wordt gelegd. Dit heeft onder andere tot gevolg, dat op organisatorisch niveau alleen door het hiërarchieke management wordt geleerd. Medewerkers worden immers geacht zich uitsluitend bezig te houden met de uitvoering van de voorgeschreven werkzaamheden. Dit leidt ertoe dat medewerkers (van het management) afwijkende referentiekaders opbouwen. Gegeven het verband tussen waarneming en gedrag is het op voorhand duidelijk dat, naarmate de verschillen tussen de referentiekaders sterker uiteenlopen, de doelgeoriënteerde samenwerking binnen organisaties wordt ondermijnd.

Vanuit een systeemvisie geredeneerd wordt de menselijke factor hiermee gereduceerd tot een verlengstuk van het tech-

nisch systeemontwerp. In termen van Boulding wordt het functioneren van mensen als het ware van het achtste tot het tweede uurwerk-niveau gereduceerd. Karakteristiek voor dit tweede systeemniveau is de (ultra)stabiliteit. Een voordeel van dergelijke systemen is dat ze onder onveranderlijke omstandigheden (*ceteris paribus*) altijd en op een exact voorspelbare wijze functioneren.

Onder veranderlijke omstandigheden echter slaat het voordeel van uurwerk-systemen (hun ultra-stabiliteit) onmiddellijk om in een nadeel. Een uurwerksysteem voldoet immers alleen onder die condities waar – in het systeemontwerp – rekening mee is gehouden.

De condities en omstandigheden waaronder organisaties de laatste jaren moeten opereren zijn echter aan voortdurende verandering onderhevig, zowel op commercieel als op technologisch terrein. Organisaties die onder dergelijke omstandigheden krampachtig aan een uurwerksysteem-architectuur vasthouden, kunnen hierdoor in de gevarenszone terecht komen. Een extra probleem is, dat het ma-

CPI-Literatuurstudie

Het Centrum Productiviteitsonderzoek Informatiearbeid heeft een literatuuroverzicht gepubliceerd over het onderwerp human resource management en productiviteit. In de recente literatuur over personeelsmanagement en sociaal beleid is een tendens te bespeuren naar een grotere aandacht voor het thema 'mensen als bronnen'. De belangstelling voor de productiefactor arbeid als menselijk kapitaal roept vragen op over te voeren strategisch beleid ten aanzien van het streven naar een optimale benutting van het menselijk potentieel; het stimuleren van creatieve en innovatieve processen, het bieden van carrièreperspectieven, en dergelijke. In deze studie staat de relatie tussen human resource management en productiviteit centraal. Nadat de huidige ontwikkelingen op het gebied van HRM aan de orde zijn gesteld – met aandacht voor de vigerende modellen van HRM – volgt een korte samenvatting van de relevante literatuur. Deze studie kan worden besteld bij het C.P.I. Postbus 123, 5056 ZJ, Berkel-Enschot door overmaking van f 162.50 op bankrekening 52.25.90.527 t.n.v. Stichting Centrum Productiviteitsonderzoek Informatiearbeid.

nagement plotseling wordt geconfronteerd met een veelheid aan veranderings- en sturingsimpulsen waar de besturings-infrastructuur niet op ingericht is. Er ontstaat dan een verlamdende situatie, waar eenieder passief wacht op sturing van het management dat wordt lamgelegd door informatie-overload en overbelasting. Bovendien zijn elders binnen de organisatie geen vaardigheden ontwikkeld om creatief in te spelen op de situatie. Erger nog, de medewerkers zijn er juist op geconditioneerd om vooral niet op basis van eigen verantwoordelijkheid te handelen.

Aanpassingsvermogen

Voor het bewerkstelligen van organisatorische flexibiliteit en het verbeteren van het aanpassingsvermogen van de organisatie aan veranderende omstandigheden, is het noodzakelijk dat juist een gericht investeringsbeleid wordt gevoerd ten aanzien van de human resources.

Het relatieve belang van de factor mens voor het organisatorische systeem wordt in figuur 4 geïllustreerd.

Figuur 4. Relatieve belang van de factor mens voor het organisatorische systeem. Bron: Van Laanen, Baayens, Puister 1986 (aangepaste versie).

- | | | |
|-------------------------------------|-------|---------------------|
| 1) Mensen (+) & Middenstructuur (+) | ====> | Output: goed |
| 2) Mensen (+) & Middenstructuur (-) | ====> | Output: redelijk |
| 3) Mensen (-) & Middenstructuur (+) | ====> | Output: onvoldoende |
| 4) Mensen (-) & Middenstructuur (-) | ====> | Output: minimaal |

Het relatieve belang van de factor mens komt hierin tot uitdrukking, dat bekwame en goed gemotiveerde medewerkers die alleen kunnen beschikken over slechte middelen, in principe beter zullen presteren dan onbekwame en ongemotiveerde medewerkers die wel zijn toegerust met goede middelen.

Voor het verbeteren van het functioneren van organisaties kan naar onze mening niet worden volstaan met de klassieke 'cursusjes-benadering'. Hierbij wordt het probleem van de re-entry immers miskend. Dat wil zeggen dat als mensen van een opleiding terug keren op de werkplek, vaak blijkt dat er sprake is van een verbetering van de factor mens (mens +, zie figuur 4), maar dat de oorspronkelijke middenstructuur ongewijzigd blijft. Als we de gedachtenlijn van Tomer (1986) volgen is hier sprake van een human capital investering die niet is ingebed in een organizationaal capital visie.

Wil er sprake zijn van organizational learning, dan zal een aantal organisatorische randvoorwaarden vervuld moeten worden. Discrepancies tussen de strategische beleidsontwikkeling, de vertaling van dit beleid in tactische maatregelen en de wijze waarop het tactische beleid beslag krijgt in operationele besturingsproces-

sen, blijken de mogelijkheden voor organizational learning te blokkeren. Waar deze gaps optreden en niet worden opgelost resulteert dit volgens Argyris en Schon (1978) in disfunctionele leerprocessen die afbreuk doen aan de samenwerking binnen organisaties. Dit gaat per definitie ten koste van de doelgerichtheid.

Argyris en Schon wijzen erop, dat ontoegankelijkheid en onbespreekbaarheid, onzekerheid en ambiguitéit van informatie en een inadequate visie hoe arbeidsprocessen moeten worden afgewikkeld, fungeren als bron van ontwrichtend arbeidsgedrag.

Symptomen hiervan zijn defensief gedrag, een gepreoccupeerdheid met beheersing, onnodige regelgeving en disfunctioneel leren. Dit laatste betekent dat mensen strategieën ontwikkelen om zich te onttrekken aan verantwoordelijkheden en het omzeilen van de bestaande regels en procedures. Op het niveau van groepen of afdelingen neemt dit vaak de gestalte aan van obstructie, tegenwerking, oneigenlijke competitie en dergelijke.

Risicomijdend gedrag

Kernprobleem hierbij is dat individuen de opgedane ervaringen niet meer aanwenden voor het verbeteren van het reilen en zellen van de organisatie, maar juist naar wegen en mogelijkheden zoeken waarmee ze zich ten opzichte van de organisatie kunnen verschansen (de houding van: de ouwe zit er niet meer mee). Dat dit leidt tot een verregaande mate van organisatorische suboptimalisatie moge duidelijk zijn. Bovendien hebben dergelijke ontwikkelingen een zelf-versterkend karakter, waardoor een negatief multiplier-effect ontstaat.

Een belangrijke voorwaarde voor het tegengaan van dergelijke disfunctionele processen is volgens Argyris en Schon: het scheppen van een organisatorisch klimaat waarbinnen het mogelijk is de achterliggende visies van het uitgedragen beleid, de tactische systeemarchitectuur en de feitelijke gang van zaken in hun onderlinge samenhang ter discussie te stellen. En deze waar nodig te toetsen op hun doelmatigheid, tegen het licht van de organisatorische doelstellingen.

Vanuit een dergelijke gezichtshoek zijn onder meer de volgende zaken van belang. Men dient zich te realiseren dat veel van de eerder aangeduide disfunctionele

processen zich ook afspelen op topniveau binnen organisaties. Vaak worden managers geprikkeld hun positie op elkaar te bevestigen. Omdat veel managers worden afgerekend op aansprakelijkheid voor de gang van zaken en niet op hun verantwoordelijkheid, is het afschuiven van lastige risicovolle problemen een 'tactiek' die vaak in de praktijk kan worden aangehouden. Het gevolg hiervan is, dat risicomijdend gedrag wordt bevorderd waardoor het regelmatig voorkomt dat, hoewel problemen terdege worden gesignaleerd, niemand - vanwege het risico van een afgang - bereid is deze aan te pakken.

Een andere vorm van vermijdingsgedrag die vaak wordt gehanteerd is de ontwikkeling van zodanige complexe structuren en communicatielijnen, dat fouten kunnen worden toegeschreven aan het proces. Omdat iedereen een bepaalde mate van gedeelde verantwoordelijkheid draagt voor dit proces kan dan niemand voor de specifieke uitkomsten worden aangesproken.

Bij een complexe informatievoorziening zijn per definitie veel ruisbronnen aanwezig en is de kans groot dat tussen en binnen de verschillende lagen en stations een onaanvaardbaar informatieverlies optreedt. De consequenties spreken voor zich.

Directe invloed

De karakteristieken van informatieprocessen zijn bepalend voor de kwaliteit van organizational learning. Informatie, of juist de afwezigheid van informatie en de conclusies die werknemers hieraan verbinden, hebben een directe invloed op de wijze waarop arbeidsprocessen verlopen. Een slechte informatievoorziening - dit geldt zowel voor de formele als voor de informele informatieprocessen - leidt er toe dat:

- 1) een organisatorische leerachterstand ontstaat die ten koste gaat van het adaptieve vermogen van de organisatie;
- 2) men contra-productief, de verkeerde dingen, leert;
- 3) men op termijn de potentie verliest voor het leren van nieuwe zaken, wat ten koste gaat van het creatieve vermogen;
- 4) er inspanningen moeten worden geleverd voor unlearning.

Vanuit een investeringsoogpunt betekent dit niet alleen dat beschikbare middelen onvoldoende worden benut, maar dat bovendien extra kosten moeten worden gemaakt voor het bijsturen van de ingeroeste disfunctionele processen. Bovendien worden hierdoor ook mogelijkheden voor het realiseren van rendement ondergraven.

(Overzicht literatuur zie pagina 16)