

PARIBAS SHORT INVEST: MEER RENDEMENT OP KORTE TERMIJN.

Als u vandaag vooruit wil, is morgen te laat. Elke seconde telt.
Zeker als het over uw liquiditeiten gaat.

PARIBAS SHORT INVEST geeft uw liquiditeiten het hoogst mogelijke rendement én houdt ze altijd onmiddellijk beschikbaar. Geniet van de hoge opbrengst die tot op heden vergelijkbaar is met die van termijnbeleggingen van grote deposito's.

Deze Belgische tesaariebevek geniet van het fiscaal-vriendelijke statuut, belegt op zeer korte termijn en put uit elke rentewijziging het maximale voordeel.

Vraag vrijblijvend meer informatie en de prospektus over PARIBAS SHORT INVEST in één van de PARIBAS-kantoren. Bij de PARIBAS BANK BELGIE maken wij daar graag tijd voor.



WAAR BANKIEREN EEN KUNST IS

PARIBAS BANK BELGIE - E. Jacquainlaan 162 - 1210 Brussel
Tel (02) 220.41.11 - Fax (02) 218.51.42

Daniël Vloeberghs *

Hanke Lange **

Human resource management: weging en beweging

Er wordt een toegankelijk model gepresenteerd, dat de vijf hoofdgebieden van human resource management (afgekort als HRM) aangeeft. Met behulp van een aantal zoekorangen op ieder van deze gebieden kan snel een beeld worden opgebouwd van de huidige sterke en zwakke aspecten van het HRM. Om deze zelf-diagnose, "weging", verder te ondersteunen, wordt kort een typologie gegeven van vier vormen van personeelsbeleid. Deze vormen worden beschreven met behulp van de eerder genoemde vijf hoofdgebieden. Organisaties zullen zich min of meer in een van de vormen herkennen, en op die manier een sterker gevoel ontwikkelen voor de kwaliteit van hun HRM-beleid. Veranderingen op het terrein van HRM kunnen diep ingrijpen: soms ontstaat een andere visie op management, medewerkers en klanten; er worden HRM-systemen opgezet en toegepast; er is sprake van een cultuuraanpassing en van andere criteria voor effectiviteit. Daarom wordt stilgestaan bij het onderwerp "beweging".

Inleiding

Wij beschouwen human resource management als een logische vervolgstap in de reeks "personeelsadministratie, personeelsbeheer, personeelsbeleid, sociaal beleid". Hiermee worden door diverse auteurs stadia in de ontwikkeling in het omgaan met de menselijke factor binnen organisaties aangeduid (o.m. De Jong, 1990, blz. 308; Vloeberghs, 1989, blz. 21-28). Ten aanzien van human resource management is er sprake van een interactieve relatie tussen de strategische beleids- en besluitvorming en het personeelsmanagement. Impliciet zit in deze voor-

* Universitaire Faculteiten Sint-Ignatius te Antwerpen (UFSIA) en K.U. Leuven

** Organisatie-adviesbureau GITT, Nijmegen

stelling de suggestie ingebouwd dat concrete organisaties zich goed of minder goed kunnen situeren ten aanzien van een als ideaal geschetste situatie, nog veel weg hebben af te leggen of zich reeds dicht bij de realisatie van (totale) integratie bevinden. We zijn ons bewust van de gevaren en bezwaren die kleven aan zuiver normatieve en al te absolute stellingen betreffende het functioneren van organisaties. Toch blijft de vaststelling overeind dat een toenemend aantal organisaties zich, vanuit externe en/of interne druk, bewuster gaan richten op de complexe afstemming tussen omgeving, strategie, structuur en cultuur. Hierbij ontmoeten zij de menselijke dimensie als kritische succesfactor op hun weg. Nadat gedurende het voorbije decennium vooral vragen rond "wat is HRM en waarom zou je het introduceren" aan de orde waren, dringen zich nu steeds manifester vooral vragen op rond de wijze van aanpakken, met andere woorden "hoe kun je HRM succesvol implementeren". Hiermee komt een steeds sterker accent te liggen op de diagnose en de planning van de verandering.

Vele organisaties hebben dan ook behoefte aan een instrument waarmee de kwaliteit van het human resource management – of het gebrek eraan – expliciet kan worden gemaakt. In dit artikel wordt een poging gedaan om aan deze behoefte aan *zelfdiagnose* tegemoet te komen. Er wordt een model gepresenteerd waarin de voornaamste aandachtsvelden van HRM aan de orde komen. Ervaringen met dit model laten zien dat het een effectief middel is om in een organisatie snel te kunnen communiceren over de vraag: is ons huidige human resource management toereikend, gelet op toekomstige eisen aan onze organisatie?

I. Doelstelling van het instrument

De vraag naar de kwaliteit van het human resource management in een organisatie leidt vrij snel tot de vaststelling van een grote complexiteit. Het ontbreekt op dit ogenblik niet aan allerlei modellen, omschrijvingen en beleidsthema's, tot en met erg pragmatische stappenplannen en aanwijzingen¹ bij "introductie" van HRM. Het doel van onze benadering bestaat er echter uit om een manier van denken en een aantal daarbij behorende vragen voor te leggen, waarmee organisaties zelf aan de slag kunnen. In dit artikel geven wij in beknopte vorm een aantal van de centrale elementen uit ons "wegingsmodel". De lezer die bekend is met de HRM-literatuur zal in ons wegingsmodel beslist elementen her-

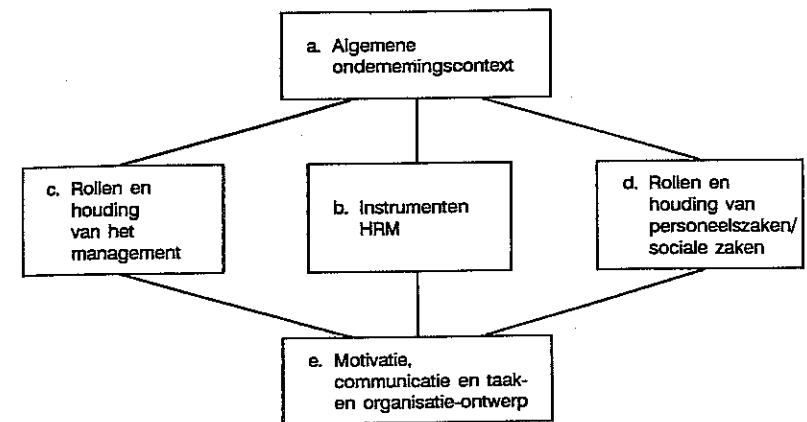
1 Onder meer Tissen (1987, blz. 6-10); Kouwenhoven en Hooft (1990). Hierin wordt een systematisch en gedetailleerd stappenplan bij introductie van HRM voorgesteld.

kennen die ontleend zijn aan andere auteurs en publikaties. Wij menen evenwel dat het model ook toegankelijk is voor de lezer die minder vertrouwd is met HRM-vraagstukken en de betreffende literatuur.

II. De aandachtsvelden

Het model (figuur 1) omvat vijf aandachtsvelden, namelijk: de algemene ondernemingscontext, de rollen en de houding van het (top-)management, de invulling van en systematiek in het human resource-instrumentarium, de positionering en de rol van personeelszaken, en ten slotte enkele hoofdthema's die nauw samenhangen met het gevoerde personeelsbeleid. Hieronder wordt op ieder van deze aandachtsvelden ingegaan.

Figuur 1
HRM-wegingsmodel



A. Algemene ondernemingscontext

In de "algemene ondernemingscontext" stellen we ons de vraag omtrent kennis en informatie met betrekking tot een aantal relevante ontwikkelingen, zoals concurrentengedrag, technologische ontwikkelingen, wensen van klanten en de arbeidsmarkt (b.v. demografische evolutie). Ook een eerste vaststelling, in algemene bewoordingen, betreffende de eigen organisatiestructuur en -cultuur is hierbij aan de orde, evenals de vraag naar de bedrijfs- of organisatiedoelstellingen: zijn de-

ze duidelijk, expliciet, bekend en aanvaard. Ten slotte past in dit algemene kader eveneens de "basisfilosofie" met betrekking tot menselijke waarden (zie "basisassumpties" volgens Schein²). Organisaties kunnen zich in dit verband de volgende vragen stellen:

- Hoe kijken we tegen mensen in onze organisatie aan, hoe willen we met hen omgaan?
- Wat verwachten we van onze medewerkers en wat wil de organisatie voor hen betekenen (voor alle medewerkers of slechts voor een deel ervan)?
- Welke waarden vinden we van essentieel belang, zowel inzake interne verhoudingen als in contacten met klanten, concurrenten, publiek, samenleving?

B. Rollen en houding van het management

Een van de kenmerken van HRM ligt in het toekennen van de (hoofd)verantwoordelijkheid voor het management van het personeel bij de hiërarchische lijn. Die komt onder meer tot uiting in de roep naar "de chef weer chef laten zijn!" en naar eerstelijns personeelsmanagement. Tussen dit soort verzuchtingen en de werkelijkheid gaapt echter vaak een wijde kloof. Want de feitelijke kwaliteit van het huidige management, met name inzake HRM, of een niet behoorlijk duidelijke en realistische verdeling van HRM-taken en -bevoegdheden tussen management en personeelszaken, kunnen een hinderpaal vormen. Belangrijk is dan ook dat het management (van hoog tot laag) de waarde van een goed HRM erkent en mee-draagt. Dit bewustzijn kan worden versterkt door stil te staan bij incidenten of mislukkingen in de organisatie, die illustreren welke nadelige gevolgen een onvoldoende HRM-praktijk kan hebben. Daarnaast zijn we ons vaak onvoldoende bewust van allerlei automatismen, van historisch gegroeide (mis)toestanden op het gebied van b.v. selectie en recrutering, remuneratie of trainingsactiviteiten, die vaak jaarlijks worden georganiseerd voor grote cohorten werknemers, zonder voldoende kritische toetsing naar finaliteit en reële effecten. Organisaties die in dit verband willen stilstaan bij de rollen en houding van het (top-)management, kunnen zichzelf de volgende vragen stellen:

2 Schein (1985, blz. 18-21) beschouwt de basisassumpties als de impliciete vooronderstellingen die het feitelijke gedrag richten. Zij fungeren als fundament voor allerlei direct waarneembare verschijnselen en gedragsvormen, waaronder diverse activiteiten op het gebied van personeelsbeleid, zoals opleiding, remuneratie, loopbaanplanning.

- Ervaart ons management de waarde van een goed HRM-beleid? Zijn er incidenten in ons bedrijf geweest, die illustreren welke nadelige gevolgen een onvoldoende HRM-praktijk kan hebben?
- In hoeverre zijn we ons bewust van de automatismen die in ons personeelsmanagement zijn geslopen?
- Hebben we voldoende inzicht in de kwaliteiten van het huidige management, met name waar het gaat om het opzetten en toepassen van de instrumenten van personeelsmanagement?
- Is er een goede verdeling van HRM-taken en -bevoegdheden tussen management en P&O-afdeling?
- Wordt de ondernemingsraad op produktieve wijze betrokken bij de ontwikkeling van de HRM-activiteiten?

C. Instrumenten van HRM

Een ander, overheersend thema in de HRM-literatuur is de nadruk op het strategisch en integrerend karakter van het HRM-instrumentarium. In dit verband gelden meer algemene en meer specifieke vragen.

De meer algemene vragen betreffen de mate waarin alle terreinen van het bedrijfsbeleid tijdig en voldoende worden doordacht op hun HR-aspecten. Het gaat hierbij dus zowel om het financiële, technologische, commerciële, alsook bij uitstek om het strategische beleid, zoals een nieuwe produkt/markt-combinatie, een geplande fusie of acquisitie, een grondige herpositionering. Zijn de strategische keuzen (in het licht van de confrontatie tussen kansen en bedreigingen in de omgeving met sterkten en zwakten van de eigen organisatie) voldoende "vertaald" in functioneringscriteria en resultaatgebieden, en zulks per organisatie-onderdeel, per managementniveau, en zo mogelijk en nodig per medewerker?

Deze strategisch bepaalde criteria dienen op hun beurt tot uiting te komen in de verschillende deelactiviteiten en instrumenten van HRM³:

1. Personeelsplanning

- Is duidelijk hoeveel mensen met welke kwaliteiten vereist zijn om de strategische keuzen te realiseren?

3 Een andere voorstelling hiervan vinden we bij de beschrijving van de strategische dimensie in de HRM-cyclus (o.m. Vloeberghs, 1989, blz. 120).

2. *Werving*

- Komen in advertenties de strategie, bedrijfscultuur en hieruit voortvloeiende functioneringseisen voldoende tot uitdrukking?
- Over welke specifieke middelen beschikt het bedrijf om mensen die aan het profiel beantwoorden, aan te trekken, te ontwikkelen en te belonen?
- Wat doet de onderneming om, zo nodig, haar reputatie op de arbeidsmarkt in stand te houden/te vergroten?
- In hoeverre onderhoudt het bedrijf relaties met opleidingsinstituten en heeft het kennis van ontwikkelingen op de arbeidsmarkt?

3. *Selectie*

- Zijn functioneringseisen geënt op de toekomst of op het verleden?
- Sluiten persoonlijke stijl van kandidaten en de bedrijfscultuur voldoende aan?
- Welke voordelen zijn verbonden aan interne kandidaten? Aan externe kandidaten?
- Is er een systeem dat de voorwaarden voor interne selectie bevordert (loopbaangesprekken, opleidingen, bekendmaking vacatures en dergelijke)?

4. *Introductie*

- Hoe wordt de nieuwkomer vertrouwd gemaakt met:
 - de activiteiten en functioneringscriteria van de afdeling
 - de bedrijfsactiviteiten van andere organisatie-onderdelen
 - de bedrijfscultuur?

5. *Beoordeling*

- Staan de functioneringscriteria inderdaad centraal bij de beoordelingsgesprekken?
- Wordt de juiste informatie verzameld als input voor de gesprekken?
- Resulteert de beoordeling in acties/activiteiten die gericht zijn op versterking van de strategisch bepaalde functioneringscriteria (door middel van andere instrumenten van personeelsmanagement)?

6. *Beloning*

- Is er een koppeling tussen strategisch bepaalde functioneringscriteria, beoordeling van het functioneren en differentiatie in de beloning?
- Roept het beloningsbeleid een gevoel van billijkheid op, in die zin dat bijdragen worden erkend en (materieel dan wel immaterieel) navolgent worden beloond?

7. *Opleiding*

- Is het gewenst nu te investeren in de toekomst?
- Zo ja, wordt er gericht aandacht besteed aan het trainen en opleiden van mensen van wie andere inzichten en ander gedrag wordt verlangd?
- Staan de eisen die voortvloeien uit strategische keuzen en de gewenste bedrijfscultuur hierbij centraal?

8. *Management development-systeem*

- Is er een systematische aanpak voor het bemannen van de managementposities?
- Wordt daarbij rekening gehouden met de mogelijkheden, affiniteiten en dergelijke van de kandidaten?

Effectief personeelsmanagement zal niet alleen sterk strategisch verankerd dienen te zijn, de instrumenten van personeelsmanagement zullen elkaar ook moeten versterken en niet tegenwerken. Deze eis van consistentie betekent dat de centrale functioneringscriteria niet in éenkele maar in alle instrumenten hun toepassing moeten krijgen.

Tot slot lijkt het ons van belang om regelmatig de vraag te stellen: hoe verhouden we ons tot de concurrentie op het vlak van HRM? Zijn we beter af of minder goed in staat om waardevolle mensen aan te trekken, te motiveren, te belonen en te behouden?

D. *Rollen en houding van personeelszaken*

De positionering en de rol van personeelszaken houdt verband met de duidelijkheid en overeenstemming inzake onder meer de doelstellingen en taken ervan, de positionering (formeel en informeel), de interne taakverdeling (b.v. bureau centrale afdelingen en decentrale centra in werkmaatschappijen en divisies), en de mate waarin aanwezige inzichten, kennis, mentaliteit en vaardigheden bevorderend zijn voor de gewenste ontwikkelingsrichting van het bedrijf. De vraag naar de meest geschikte organisatievorm van personeelsmanagement (b.v. als centralistische stafafdeling, of binnen een gedecentraliseerd lijnmanagement) is hier eveneens aan de orde. Vragen rond efficiëntie en effectiviteit, en toegevoegde waarde, kunnen worden "hard" gemaakt via kengetallen op het terrein van HRM, zoals:

- aantal en aard van nieuwe functies/vacatures
- opleidingsbudgetten
- ziekte- en verzuimcijfers

- doorstroomratio's
- produktiviteit per groep/medewerker
- ontwikkeling van de loonsom
- mobiliteit (in en tussen functies, intern en extern).

E. Motivatie, communicatie en taak- en organisatie-ontwerp

Ten slotte betrekken we in onze bevraging enkele steeds weerkerende zorggebieden, zoals motivatie, interne communicatie en de taakontwerpen. Hebben we als management een voorstelling van welke concrete verwachtingen en behoeften er leven bij (groepen van) medewerkers? Wat doen we eraan om allerlei kleine ongemakken - met vaak grote gevolgen - te verhelpen?⁴ Hebben we een interne communicatie die inspeelt op de behoeften van zowel het bedrijf en het management als de medewerkers, op alle niveaus, met betrekking tot de totstandkoming, de realisatie en evaluatie van het bedrijfsbeleid? Is het werk zodanig ingericht en georganiseerd dat de talenten, de inzichten en het verantwoordelijkheidsbesef van medewerkers zo weinig mogelijk worden belemmerd?

III. Een typologie van personeelsbeleid

Hoewel we ons bewust zijn van het gevaar dat verbonden is met sterk normatieve en voor-schrijvende benaderingen met betrekking tot organisatie en management in het algemeen, en HRM in het bijzonder, lijkt het ons toch noodzakelijk om bij onze weging te beschikken over gewichten en ijkmateriaal. We maken hierbij gebruik van een typologie afkomstig uit de research-hoek en waarnaar elders - bij het bestuderen van de mate van integratie tussen de HR-functie en de activiteiten op het vlak van strategisch management - reeds verwezen wordt⁵. Hierbij is sprake van een viertal vormen, die telkens aansluiten bij fasen of stadia in de ontwikkeling naar een (volwaardig) HRM of geïntegreerd personeelsmanagement:

- Een "administratieve relatie" tussen personeelsfunctie en strategische beleidsvorming.

⁴ In Lange (1991, blz. 33-41) wordt een aantal veel voorkomende "grote vergelers" als oorzaken van demotivatie geduid.

⁵ Vloeberghs (1989, blz. 110-118). Ook De Jong (1990) maakt gebruik van dezelfde typologie.

- Een "eenrichtingsverkeer", waarbij het personeelsbeleid wordt afgeleid van de strategievorming, en beleidsmatig daaraan ondergeschikt blijft.
- Een "tweerichtingsverkeer", met wederzijdse en gelijkwaardige relatie tussen de strategische beleidsvorming en het zelfstandig geformuleerde personeelsmanagement: de personeelsfunctie wordt een strategische ondernemingspartner.
- De "(nauwe) integratie", met interactieve relatie tussen de strategische beleids- en besluitvorming en het personeelsmanagement; de eindverantwoordelijkheid voor personeelsmanagement vormt een integraal deel van de taken en verantwoordelijkheden van het (top-)management; HRM en strategie zijn hier zodanig verweven dat zij nauwelijks van elkaar te (onder)scheiden zouden zijn.

Regelmatig worden we geconfronteerd met de vraag of hier niet opnieuw, zij het langs een zijpoortje, een "one way"-model wordt aangeprezen, hetgeen we met het onderzoek en de resultaten vanuit een contingentie-denken als definitief achterhaald beschouwen. Het antwoord op deze vraag is volgens ons ja én nee: deze (en dergelijke) typeringen zijn inderdaad enerzijds situationeel en waardevrij, anderzijds echter omvatten ze ook normatieve, richtinggevendende uitspraken. Wij zijn overtuigd dat er *niet* zoiets bestaat als één HRM, dat in alle omstandigheden en voor alle soorten organisaties de weg naar succes oplevert. De verschillen tussen b.v. een ziekenhuis, een universiteit en een raffinaderij, distributiebedrijf of softwarebureau zijn beslist voldoende groot om tot een verschillende invulling van HRM-variabelen te besluiten. In deze zin biedt ook deze typologie een aanzienlijke ruimte tot diversificatie en aanpassing aan de concrete situatie. Anderzijds wijzen we eveneens op het bestaan van (autonome?) HRM-doelstellingen, die gericht zijn op het aanbieden van zinvol werk, op een bedrijfscultuur die bevordert dat mensen in hun werk voldoening en erkenning vinden, op een organisatie-ontwerp dat noodzakelijke veranderingen onderkent en tevens mogelijk maakt. Indien mensen het voortbestaan van bepaalde organisaties belangrijk vinden - en wellicht vitaal voor het functioneren in een toekomstgerichte samenleving - dan dringt zich een aantal kenmerken op die vroeg of laat verbonden zijn met het derde en vierde type. Of hier sprake is van een dwingend doorlopen van deze vier verschillende fasen of stadia, laten we hier buiten beschouwing.


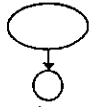


Vier vormen van personeelsbeleid

De algemene factoren die een toenemende integratie bewerkstelligen, zijn ondertussen genoegzaam bekend (Vloeberghs, 1989, blz. 112; De Jong, 1990, blz. 722-723). Het betreft in hoofdzaak:

- de reële steun en zichtbaar commitment van het (top-)management
- de positie van personeelszaken (formeel en informeel) in de organisatie; de kennis, inzichten en de vaardigheden van de personeelsverantwoordelijke
- het strategisch kunnen omgaan met de beleidsterreinen als strategische instrumenten; onderbouwd met een relevant, toegankelijk en bruikbaar HR-informatiesysteem
- vaardigheden rond begeleiding van, soms complexe, veranderingsprocessen.

In onze voorstelling van vier vormen van personeelsbeleid hebben we een aantal typische kenmerken vertaald naar de reeds besproken aandachtsvelden (zie ons HRM-wegingsmodel). Per aandachtsveld treffen we een aantal concrete indicaties aan, die verwijzen naar een der vier vormen uit onze typologie. De typologie zelf hebben we geformuleerd, en hieraan telkens een herkenningssymbool toegevoegd. We onderscheiden achtereenvolgens:

- een *vlak*, traditioneel personeelsbeleid, dat aanleunt tegen een "administratieve" relatie
- een *volgend* personeelsbeleid, waarin het "eenrichtingsverkeer" herkenbaar is
- een *vooruitstrevend* personeelsbeleid, met de personeelsfunctie als strategische ondernemingspartner
- een *verweven* personeelsbeleid, dat wellicht het meest van de vier verwant is met geïntegreerd personeelsmanagement.

	Vlak personeelsbeleid	Volgend personeelsbeleid	Vooruitstrevend personeelsbeleid	Verweven personeelsbeleid
				
<i>Algemene ondernemingscontext</i>	<ul style="list-style-type: none"> - impliciete bedrijfsdoelstellingen - weinig kennis over omgeving - weinig gerichte besluitvormingscultuur - organisatiestructuur 'doel op zich' 	<ul style="list-style-type: none"> - expliciete bedrijfsdoelstellingen 	actieve rol bij: <ul style="list-style-type: none"> - explicitering bedrijfsdoelstellingen - ontginning van externe informatie - benutting van fit tussen functoren en cultuur 	<ul style="list-style-type: none"> - expliciete ondernemingsplannen op lange termijn, met integraal HR-deel - mee-richtingsgevend aan algemeen beleid - afstemming tussen strategische doelstellingen en organisatiestructuur en organisatiecultuur en HR-strategie
<i>HRM-instrumenten</i>	<ul style="list-style-type: none"> - menselijke factor secundair - geen integratie instrumenten gericht op beheer - automatismen 	<ul style="list-style-type: none"> - ondergeschikt aan technische en commerciële doelstellingen - gevaar niet-coherentie of tegenwerking - kopiëren 	<ul style="list-style-type: none"> - input van HR-functie wordt verwacht en gezocht? - benodigde en noodzakelijke afstemming - sterke aandacht voor 'beoordeling' 	<ul style="list-style-type: none"> - volledig geïntegreerd - functionerings-eisen en -criteria - bedrijfs-eigen procedures en instrumenten - in stroombeleid staan succesfactoren centraal
<i>Rol en houding van management</i>	<ul style="list-style-type: none"> - aandacht vooral op technisch/inhoudelijke, financiële, commerciële problemen - EZ is specialistisch terrein - mensen zijn instrumenten - OR is wettelijke verplichting 	<ul style="list-style-type: none"> - noodzaak van vertaling - (diffuse) onvrede met rol en bijdrage van personeelsafdeling - toenemend belang OR 	<ul style="list-style-type: none"> - duidelijke en expliciete steun van topmanagement - mens is sleutelfactor - personeelsfunctie onmisbare schakel - met OR productieve samenwerking 	<ul style="list-style-type: none"> - mens is sleutelfactor - wezenlijke en continue bijdrage bij vaststelling HR-beleid - actieve bewaking van kwaliteit van management - afstemming tussen strategische doelstellingen en organisatiestructuur, -cultuur en HRM-activiteiten
<i>Positionering en rol van Personeelszaken</i>	<ul style="list-style-type: none"> - operationeel en beheersmatig personeelsbeleid - efficiency 	<ul style="list-style-type: none"> - operationeel-technisch expert - behoefte tot professionaliseren 	<ul style="list-style-type: none"> - strategische ondernemingspartner - bevordering van integratie tussen algemeen beleid en personeelsmanagement en instrumenten van personeelsbeleid 	<ul style="list-style-type: none"> - expliciete criteria m.b.t. effectieve HR-functie - HR-functie behoort tot dominante coalitie - HR-database is toegankelijk en beleidsgericht - innovatief omgaan met HR-instrumenten
<i>Algemene thema's</i>	<ul style="list-style-type: none"> - control > commitment - extrinsieke factoren van motivatie - neerwaarts gerichte communicatie, instructies (wat en hoe) 	<ul style="list-style-type: none"> - mens als afhankelijke variabele - voornamelijk extrinsieke factoren van motivatie - problemen worden geïsoleerd aangepakt - meer achtergrond bij communicatie (waarom) 	<ul style="list-style-type: none"> - systematische aandacht voor motivatie - materiële en immateriële vormen van beloning - tijdige en adequate interne bedrijfscommunicatie 	<ul style="list-style-type: none"> - commitment > control - bewuste en expliciete strategie voor interne bedrijfscommunicatie (in alle richtingen) - motivatiebeleid - gebruik van (toevallige) talenten

De invulling van deze typologieën maakt geen aanspraak op volledigheid, noch is er sprake van ondoordringbare schotten tussen deze (20) velden. Er wordt eerder gewezen op mogelijke indicaties, tendensen, richtingen van (niet-)ontwikkeling. In deze materie gaat het niet om precisieingen, eerder om een globaal af-wegen van elementen, om als het ware in consensus te komen tot een bepaalde Gestalt, een configuratie van factoren, die het mogelijk maakt om te komen tot een in concrete termen geformuleerd actieplan. Het lijkt ons dan ook raadzaam om bij deze "af-wegings-oefening" de verschillende disciplines of functionele specialisaties te betrekken, b.v. door middel van één (of meerdere) werkconferentie(s). Hoe energie gemobiliseerd kan worden via een dergelijk actieplan, komt aan bod in de volgende paragraaf.

IV. Van weging naar beweging

Hierboven is een aantal punten geformuleerd die behulpzaam kunnen zijn bij het in kaart brengen van de kwaliteit van het HRM. Het is een weging van de huidige opvattingen en HRM-praktijk, in het licht van toekomstige eisen. Die stap is uiteraard belangrijk: er moet een betrouwbaar gevoel ontwikkeld worden voor de sterke en minder sterke aspecten van het huidige HRM. Maar misschien nog lastiger dan een goede "weging" is het in gang zetten van de gewenste "beweging" wanneer veranderingen gewenst of vereist zijn. We zien soms organisaties die moeite hebben om de analysefase achter zich te laten, en het denken om te zetten in praktisch doen en laten.

Sinds *The Planning of Change* van Bennis, Benne en Chin is er heel wat geschreven en onderzocht omtrent het management van verandering en de ontwikkeling van organisaties. Gedurende het voorbije decennium kregen vooral transformatie-management en de diagnose en wijziging van organisatiecultuur een uitgesproken aandacht. Allerlei veranderingsstrategieën en stappenmodellen werden uitgewerkt. Het behoort geenszins hier tot onze opzet om deze te hernemen. Voor een invulling van actieplannen als zodanig verwijzen we dan ook naar deze literatuur⁶. We beperken ons hier veeleer bewust tot een aantal suggesties die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwikkelen van actieplannen. Op zich zijn deze bedenkingen wellicht niet zo nieuw; toch brengen ze

⁶ Een aantal bekende en ook enkele minder bekende artikelen omtrent deze thematiek werden bijeengebracht door Mayn-White (1986). Een vrij recente publikatie, die eveneens praktische managementmodellen en toepassingen bevat, is afkomstig van Carnall (1980).

een aantal vaak in de praktijk verwaarloosde aspecten opnieuw onder de aandacht. Achtereenvolgens zal worden ingegaan op drie elementen:

- beweeg-redenen
- beweeg-ruimte
- beweeg-lijkheid.

Beweeg-redenen

Omdat van organisatieleden verwacht wordt dat ze zich nieuwe opvattingen en werkwijzen eigen maken, moeten hun goede beweeg-redenen worden aangeboden. Waarom zou iemand in beweging komen en vertrouwde denkbeelden en werkwijzen loslaten, als daar geen goede of zelfs noodzakelijke redenen voor bestaan? Om de organisatie door middel van geplande verandering in beweging te houden, is het nodig dat beweeg-redenen worden geformuleerd die bij de betrokkenen een gevoel van urgentie oproepen. Een gevoel van: als we nu niet in actie komen, raken we onze voorsprong kwijt of komen we voor grote kosten te staan, of missen we aantrekkelijke kansen. Een manier om het urgentiegevoel op te roepen is de volgende vraag voor te leggen: stel dat we *niets* doen, stel dat we op de vertrouwde voet verdergaan, wat overkomt ons dan? Welke "kosten" zijn daaraan verbonden? En hoe erg vinden we dat?

Indien op deze vragen geen expliciete antwoorden kunnen worden gegeven, kan het beter zijn om de veranderingen nog even uit te stellen. Soms leiden deze vragen ertoe dat een organisatie afziet van de veranderingen. Hetzij omdat bij nader inzien veranderen meer kost dan niet veranderen, hetzij omdat er objectief gezien te weinig urgentie bestaat voor ingrijpende veranderingen. Dan wordt ervoor gekozen om het nog een tijdje aan te zien, ofwel wordt bewust gekozen om de situatie verder te laten verslechteren.

Ervaringen en onderzoek laten zien dat de noodzaak om te veranderen zoveel mogelijk in geobjectiveerde termen moet worden aangegeven. Het past slecht in de Belgische en Nederlandse bedrijfscultuur, zeker in vergelijking met de Amerikaanse situatie, dat één persoon een zeer sterke stempel op het geheel drukt en naar believen veranderingen initieert (Lange, 1988, blz. 66). Door de noodzaak tot veranderen zoveel mogelijk te objectiveren, wordt voorkomen dat men de indruk krijgt dat de beoogde verandering de hobby van één persoon is, of louter het belang van een enkeling of kleine groep dient.

In de derde plaats is het belangrijk te beseffen dat betrokkenen in de organisatie altijd tegen beoogde veranderingen zullen aankijken vanuit hun vraag: wat betekent dat voor mij persoonlijk? De voornaamste beweegredenen ontlenuen ze niet aan een abstract of afstandelijk bedrijfsbelang, zoals het "vergroten van het marktaandeel, terugdringen van de kosten" of "opzetten en uitvoeren van een beoordelingssysteem". Voor deze betrokkenen gaat het eerder om een direct voelbaar eigenbelang. Wat betekent dat allemaal voor mij persoonlijk, aanstaande maandagochtend? Waar staan dan mijn tafel en stoel? Hoe ziet mijn dag er uit? Welke opgebouwde routines moet ik bij het oud vuil zetten? Wat moet ik bijleren? Welke collega's houd ik? Is er überhaupt wel een plek voor mij? Wat levert het me op aan extra inkomen, invloed, toekomstperspectieven?

Keer op keer zien we dat bij interne communicatie rondom veranderingen voorbijgegaan wordt aan deze puur persoonlijke vragen. Vragen die wellicht uit het oogpunt van de bedrijfsleiding onbeduidend en van ondergeschikt belang mogen zijn, maar vanuit het perspectief van betrokkenen juist doorslaggevend voor het al dan niet geven van hun medewerking en voor hun betrokkenheid. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat de veranderingsbereidheid van de medewerkers geen knelpunt vormde, mits het management voldoende tweerichtingscommunicatie tot stand had gebracht (Wissema e.a., 1986).

Beweeg-ruimte

Bij succesvolle veranderingen speelt steeds het spanningsveld tussen willen en kunnen. In welke mate is de organisatie in staat om de beoogde doelstellingen ("willen") te bereiken, in hoeverre zijn de organisatie en bemanning toereikend ("kunnen")? Een van de aspecten die hierbij een rol spelen is de beweeg-ruimte: de mate waarin men over de ruimte beschikt om zelf vorm en inhoud te geven aan het HRM-beleid. Hier willen we kort stilstaan bij twee vormen van beweeg-ruimte: op macroniveau, de gehele organisatie betreffende, en op microniveau, het individu betreffende.

Met name overheidsorganisaties, maar ook organisaties in de gezondheidszorg, hebben te maken met strakke regelgeving op deelgebieden van HRM. Het gaat dan vooral om rechtspositionele aspecten, zoals mogelijkheden op het terrein van de materiële beloning, afvloeiingsregelingen, doorstroming op basis van anciënniteit en dergelijke. Deze organisaties lopen op tegen de beperkte manoeuvreer-ruimte en het

geringe aantal vrijheidsgraden op het vlak van HRM. Teleurstellingen liggen op de loer zodra een gewenste nieuwe organisatiekoers vergezeld moet gaan van een passend HRM. Het gewenste elan, grotere betrokkenheid en meer vitaliteit lijken te worden gefrustreerd door extern gedicteerde uniforme regelingen en voorschriften.

Hoewel we de dwang en de beperkingen die uitgaan van deze omgevingsinvloeden, geenszins willen bagatelliseren, moet de leiding er toch op letten dit niet als een excuus in te roepen om helemaal bij de pakken neer te blijven zitten. Zonder hieromtrent algemene uitspraken te doen, blijkt meermaals dat organisaties met eenzelfde "keurslijf" toch een verschillende uitwerking en invulling kunnen geven aan hun concreet personeelsbeleid.

Op individueel niveau doet zich een ander fenomeen voor dat belangwekkend is bij het realiseren van veranderingen. Onderzoek, maar ook tal van bedrijfservaringen, laten zien dat het commitment en het verantwoordelijkheidsgevoel van mensen toenemen naarmate ze zich meer "mede-eigenaar" voelen van de situatie. Dit kan uiteraard worden bevorderd door in het arbeidsvoorwaardenpakket te experimenteren met financiële mogelijkheden, zoals aandelenopties. Waar we hier echter kort op in willen gaan, is een niet-financiële factor, te weten "invloed op de eigen werksituatie". De mens in de westerse samenleving lijkt in steeds toenemende mate te verlangen dat hij kan mee-denken en mee-beslissen over de eigen werksituatie.

Dit impliceert dat beleid en daaruit voortvloeiende plannen zo moeten worden aangeboden, dat de betrokkenen daarin een zekere beweeg-ruimte ervaren en zich uitgenodigd voelen om de plannen verder in te vullen en toe te snijden op de praktische situatie. Dit vraagt om een stijl van leidinggeven die zich meer richt op commitment van groepen en individuen dan op controle en gedetailleerde aanwijzingen. En het vraagt, in het algemeen, om functies die zo zijn ingericht dat er voldoende speelruimte bestaat om verantwoordelijkheidsgevoel en goede inzichten om te zetten in adequate actie.

Beweeg-lijkheid

Naast het belang van goede beweeg-redenen en voldoende beweeg-ruimte, willen we wijzen op wat we de beweeg-lijkheid van de organisatie zouden willen noemen. Het gaat hierbij om de vraag in hoeverre de organisatieleden, zelfs als aan de eerder genoemde voorwaarden is

voldaan, daadwerkelijk invulling gaan geven aan de beoogde veranderingen. De mate van beweeglijkheid lijkt sterk afhankelijk van op zijn minst de volgende drie factoren, die overigens samenhang vertonen:

- eerdere ervaringen met veranderingen
- het vertrouwen in de leiding
- het geloof in eigen kunnen en het zelfvertrouwen.

Het zal duidelijk zijn dat positieve ervaringen met het invoeren van veranderingen grotere bereidwilligheid en beweeglijkheid opleveren dan negatieve en teleurstellende ervaringen. De beweeglijkheid kan overigens per afdeling of organisatieniveau verschillen. Zo kan scepsis van het middle management in contrast staan met groot optimisme van de kant van de topleiding, en andersom.

De geloofwaardigheid van de leiding op alle niveaus is dikwijls beslissend voor de vraag of medewerkers zich "con amore" willen inzetten voor veranderingen. Geloofwaardigheid, die afhankelijk is van de kennis van zaken die leidinggevend wordt toegedicht, hun eerdere rol en prestaties bij veranderingsprocessen en van de kwaliteit van hun communicatieve vaardigheden. Is er vanaf het begin geen vertrouwen, dan is ook een vlekkeloos gemanaged veranderingsproces haast kansloos (Wissema e.a., blz. 95).

Uiteindelijk zien we telkens dat het "geloof in eigen kunnen" sterk bepalend is voor de kracht waarmee mensen zich inzetten om bepaalde doelstellingen te realiseren. In iedere veranderingsaanpak zal ook met dit aspect rekening moeten worden gehouden. Dit kan door ervoor te zorgen dat betrokkenen de overtuiging hebben dat ze, wanneer ze zich inspannen, inderdaad succesvol zullen zijn. De hoogspringer zal de lat niet ineens op 240 cm leggen: hij verlegt steeds zijn doelstellingen en zijn grenzen.

Besluit

Met deze bijdrage spelen we in op de behoefte aan zelfdiagnose op het domein van human resource management, die we in een aantal organisaties meenden te herkennen. Het voorgestelde instrument is opgebouwd rond vijf aandachtsvelden (zie het "HRM-wegingsmodel") en maakt het mogelijk om in concrete termen de organisatie te situeren op een continuüm, dat verschillende fasen of stadia in de ontwikkeling naar een (volwaardig) HRM aangeeft. Bovendien werden enkele belangrijke overwegingen geformuleerd bij de overgang van wegging naar

beweging, van analyse naar actie. Deze hadden vooral betrekking op de redenen om te veranderen, het spanningsveld tussen willen en kunnen, waaromtrent we ons steeds een helder beeld voor ogen moeten houden, en de mate van dynamiek en veranderingsbereidheid die in de organisatie aanwezig is.

Het mobiliseren van de noodzakelijke energie gebeurt dan ook het best via één of meerdere actieplannen. Vanzelfsprekend dient de inhoudelijke invulling hiervan nauw aan te sluiten bij de specifieke organisatiesituatie. We sluiten af met vijf algemene richtlijnen, die behulpzaam kunnen zijn bij het opzetten van een plan van actie:

- Men neemt het best niet te veel "hooi op de vork". Beter één of enkele goed gekozen thema's of werkerterreinen aanvatten, zodat zichtbaar succes tot stand komt, waarop verder kan worden gebouwd. (Toch mogen hierbij de consistentie en het lange-termijnperspectief niet uit het oog worden verloren.)
- Timing en de tijdsdimensie vormen twee belangrijke factoren. Organisaties doen er goed aan om veranderingsprocessen in te delen in fasen, iedere fase succesvol af te ronden en dan pas een volgende fase in te gaan. Zodanig dat met genoegen wordt teruggekeken op datgene wat reeds is bereikt en met zelfvertrouwen nieuwe doelstellingen worden opgepakt.
- Het gehele veranderingsproject moet voldoende specifiek, uitdagend, realistisch zijn en (in grote trekken) aanvaard door de betrokkenen.
- Er moet voldoende aandacht worden besteed aan de kwaliteit van de interne communicatie, reeds bij de voorbereiding en de initiële besluitvorming, om te vermijden dat een denk- en beleidsgroep zich mentaal te ver verwijderd van de meerderheid der medewerkers.
- Om een dergelijk veranderingsproces succesvol op te zetten, moet (vooraf) voldoende aandacht worden besteed aan de noodzakelijke materiële middelen en aan de aanwezigheid van voldoende ruim georiënteerde, goed opgeleide HR-deskundigen, om het proces te ondersteunen.

Literatuurverwijzingen

- CARNALL, C.A., *Managing Change in Organizations*, New York, Prentice-Hall, 1980.
- DE JONG, G.R.A., "De integratie van personeelsmanagement met beleidsvorming", *M&O*, 1990, nr. 4.

- KOUWENHOVEN, C.P.M. en VAN HOOF P., *De praktijk van personeelsmanagement*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1990.
- LANGE, H., *Interne communicatie bij veranderingen*, Nijmegen, GITP, 1988.
- LANGE, H., *Motivatie in organisaties: voor wat hoort wat*, Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1991.
- MAYN-WHITE, B., ed., *Planning and Managing Change*, Londen, Harper & Row, 1986.
- SCHEIN, E.H., *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey Bass, 1985.
- TISSEN, R.C., *Gids voor personeelsbeleid*, 1987, nr. 7/8.
- VLOEBERGHIS, D., *Human Resource Management: visie, strategieën en toepassingen*, Leuven/Amersfoort, ACCO, 1989.
- WISSEMA, J.G. e.a., *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkloer vergroot*, Assen/Maastricht, Van Gorcum, 1986.

Abstract

*Human Resource Management (HRM)
A Self-Diagnosis*

In this article the authors present an integrated and original model, indicating the five main areas of HRM. With the help of a series of searching questions on each area, managers can easily construct an image of the current strong and weak aspects of HRM in their organization. To support this self-diagnosis a short typology of four kinds of personnel management is worked out. Organizations are able to recognize themselves in one of these, and will develop a strong feeling for the quality of their HR policies. Changes in HRM can have a deep impact on organizational life; a new vision may be created on management, employees and customers; new HRM systems are designed and introduced; a whole project of cultural change, or other effectiveness criteria can be needed. For this reason the authors focus explicitly on the topic "change" and on some essential conditions.

den
en
heuvel

hotel
restaurant
taverne

Seminariecentrum

Enjoy the difference!

ZAKENDINERS - BANKETTEN - ONTBIJTMEETINGS
PERSCONFERENTIES - VERGADERINGEN
RESIDENTIELE- EN DAGSEMINARIES

P.S. Als U echt 'The Difference' wil ervaren, bel ons dan meteen!

Geelsebaan 72-74
2460 Kasterlee

Tel. 014/85.04.97
Fax 014/85.04.96

miko
Coffee Service

Office Coffee Service,
een dienstverlening waar wij thuis in zijn!
Meer dan 8.000 klanten zijn daar
het bewijs van!

Onze succesformule:

Dit toestel volledig kosteloos bij U,
inclusief alle nazicht en onderhoud.
U betaalt enkel de koffie en de
bijproducten!

Wenst U meer inlichtingen of
een apparaat op proef, aarzel dan niet
ons vrijblijvend te kontaktieren:



M.C.S. N.V. Haachtsesteenweg 101
B-1820 Melsbroek

☎ (02) 751 81 54