



Office Coffee Service,
een dienstverlening waar wij thuis in zijn!
Meer dan 9.000 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 contacteren:



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

Tel. (02) 751.81.54
Fax (02) 751.79.43

ONTSLAG ? GEBLOKKEERD ?



Prangende problemen zowel voor
de personeelsverantwoordelijke
als voor U!

Steeds meer bedrijven schakelen
daarom deskundigen in voor de
outplacement procedure (bij
ontslag) of voor career-
counselling (bij blokkering).

Een consultant gespecialiseerd in
top-management problemen staat
U terzijde bij de voorbereiding
en in alle fasen van de begeleiding.

Raadpleeg ons **tijdig** vrijblijvend.

Voor het te duur is voor U en
te laat is voor hen!

V.V.O. Vlaamse Vennootschap voor Outplacement

Erkenning Outplacement-bureau VG. OU.007

Lid van de Nationale Vereniging van Outplacement Bureau's

a europa outplacement network company

consulenten : Roger De Cadt Frieda Buyse
Luc Raskin Etienne Van Aelst
Frans Van Hoeck Walter Ressler

psychologe : Helena De Bièvre - Crokaert

Antwerpse steenweg 124 - 2650 Aartselaar
Tel.: 05/887 20 77 - Fax: 03/887 10 16

V.V.O. Outplacement International

Leuvensesteenweg 613 P.R. Sart-Tilman, Centre Socran
1950 Zaventem (Brussel) Avenue Pré-Ailly, B-4051 Liège
Tel.: 02/757 90 24 Tél.: 041/67 83 91
Fax: 02/757 90 61 Fax: 041/67 83 00

Erkenning Outplacement-bureau VG. OU.008

FORUM

Hendrik Derycke *

Personeelsbeleid op een keerpunt

De komende jaren zal het personeelsbeleid twee duidelijke evoluties kennen. Bij werving, selectie en evaluatie zal de typologische benadering, die vooral stereotypen hanteert, plaats ruimen voor een meer behavioristische, gedragsgerichte aanpak. Op managementvlak zal de lijnmanager zich steeds meer in de gedachten van de personeelsmanager verplaatsen en zijn taak voor een deel overnemen. De eerstgenoemde trend veronderstelt een aantal nieuwe instrumenten zoals het 'assessment center' en, in sterkere mate nog, het gedragsgerichte interview. Opdat de lijnmanager ook deels personeelsmanager zou kunnen worden - dit is dan het tweede perspectief -, zal de organisatie anders gestructureerd moeten worden. De auteur pleit voor de implementatie van een originele matrixstructuur met de diverse managementaspecten enerzijds en de verschillende afdelingen in de organisatie anderzijds als de twee basisdimensies. Deze nieuwe blauwdruk van communicatie en leidinggeven vormt het grondweefsel voor de lijnmanager om de medewerker gaandeweg te laten begrijpen welke de bedrijfsstrategieën kunnen zijn en hoe zij de taak van de medewerker kunnen bezielen. Deze nieuwe managementstijl leidt tot een versterking van de betrokkenheid van de medewerker en tot een intrinsieke arbeidsmotivatie.

Inleiding

Als je aan personeelschefs vraagt welke tendensen en evoluties zij voor de komende jaren verwachten in de benadering van het human resource management (HRM), dan krijg je antwoorden die sterk variëren met de precieze omgeving waar de personeelschef in kwestie is tewerkgesteld.

* Universiteit Antwerpen (UFSIA)

Toch menen we uit de talrijke versies en uit onze eigen ervaring een paar hoofdthema's te kunnen onderscheiden die gemeenschappelijk zijn en nogal wat impact zouden kunnen hebben op ons werk van vandaag en morgen.

We vatten die hoofdthema's samen rond twee punten:

1. op diagnostisch vlak: de overgang van de typologische naar de behavioristische benadering,
2. op managementvlak: de lijnmanager die meer en meer ook personeelsmanager wordt.

1. De overgang van de typologische naar de behavioristische benadering

De basisindustrieën in onze westerse economie snakken naar zuurstof. Het water komt hen tot aan de lippen omdat zij nog niet kunnen zwemmen in turbulent water. De bedrijven die erin slagen over te schakelen naar kleinere produktseries en meer gespecialiseerde precisie-produkten maken kans de 21ste eeuw te halen. De toekomst van de industrie ligt in haar flexibele produktiesystemen. 'General' Motors zou zich bij wijze van spreken moeten omvormen en omdopen tot 'Specific' Motors.

Dit beeld helpt, maar het kwelt ook veel managers bij het nemen van strategische beslissingen. Maar wat geldt voor de produktiefactor geldt in even grote mate voor de menselijke factor in de onderneming. In tegenstelling tot de produktiemanager is de personeelsmanager die dit beeld in zijn strategische beslissingen weet te implementeren, eerder uitzondering dan regel.

A. Een mechanistisch mensbeeld

Als we indiscreet zijn en in de laden (of computerbestanden) de gegevens inkijken die de HRM-manager momenteel verzamelt en hanteert bij zijn HRM-beleid, dan zien we dat die gegevens vaak gericht zijn op het verleden en daardoor wat statisch en archaisch van aard zijn. Als we b.v. kijken naar de selectieadviezen, dan vinden we vaak ingewikkelde beschrijvingen van personeuseigenschappen die de kandidaat vastpinnen

op een basisprofiel. Of als we de dossiers in verband met carrièreplanning openslaan, vinden we vaak sterkte- en zwakteanalyses die zo fundamenteel en grondig zijn dat de voorspelling van het toekomstige gedrag zelfs voor insiders geen sinecure is.

In deze en andere HRM-activiteiten waarin wij het toekomstige gedrag van een kandidaat of van een personeelslid voorspellen, vertrekken wij nog vaak van een persoonlijkheidstheorie. Met onze diagnostische instrumenten gaan we op zoek naar de mate waarin iemand scoort op de factoren van die theorie. We stellen ons b.v. de vraag waar iemand zich situeert op de schaal van dominant versus integratief gedrag. We doen dat dan vaak aan de hand van de bekende zelfbeschrijvende persoonlijkheidsvragenlijsten.

Maar welk mensbeeld ligt er aan de basis van onze diagnostische methoden? We hopen het toekomstige gedrag te kunnen voorspellen op grond van de scores op de verschillende factoren. We veronderstellen een zekere relatie, die toeneemt met de validiteit van de test, tussen de testuitslag en het toekomstige werkgedrag. Deze benadering wordt wel eens de 'sign'-benadering genoemd. De 'sign'-methode is nog altijd zeer populair, en niet het minst onder psychologen. Hier wordt niet het concrete, specifieke gedrag beoordeeld, maar het observeerbare gedrag wordt geïnterpreteerd als de buitenkant van een innerlijke onzichtbare trek, die in wezen elk gedrag zal bepalen. Men spreekt hier van een 'general factor'.

De mens wordt hier duidelijk beschouwd als iets mechanistisch, meetbaar en dus voorspelbaar. Hij functioneert volgens een vast patroon. Als je in een psychologisch onderzoek hoog scoort voor dominantie, wordt er van jou verwacht dat je je in een team op het werk ook dominant zult opstellen, want je testscore is een signaal, een teken, m.a.w. een 'sign' van een onzichtbare gedragsbepalende structuur.

We willen het belang van de kennis van de persoonlijkheidseigenschappen en hun relatieve stabiliteit geenszins in twijfel trekken, integendeel. We menen echter dat de zwakte van deze aanpak ligt in het instrument en niet in de persoonlijkheidsstructuur.

B. Persoonlijkheidsonderzoek

Validiteitsonderzoek naar de waarde van de instrumenten van persoonlijkheidsonderzoek in de bedrijfscontext geeft inderdaad aan dat de 'sign'-benadering het zwakkere broertje is als het gaat om het voorspellen van adequaat werkgedrag.

Kijken we naar de volgende tabel met validiteitscoëfficiënten voor een aantal selectie-instrumenten.

Tabel 1. Waarde van selectiemiddelen.

Instrument	Validiteit	Ondergrens
Cognitieve capaciteiten	0,53	0,34
Biografische vragenlijst	0,53	0,41
Minicursus arbeidsproef	0,50	0,41
Gestructureerde ervaring	0,49	0,07
Proefperiode	0,44	-
Gestructureerd interview	0,40	0,10
'Assessment center'	0,36	0,18
Ongestructureerd interview	0,25	0,08
Persoonlijkheidsvragenlijst*	0,10	0,00
Ongestructureerde ervaring	0,14	-0,20
Gemiddeld schoolcijfer	0,11	-
Leeftijd	0,06	-0,18

* Het betreft hier de klassieke gestandaardiseerde vragenlijsten, vaak geconstrueerd op basis van een strakke persoonlijkheidstheorie.

Bron: P. van der Maesen de Sombreff (1992).

Met deze tabel voor ogen vrezen we dat veel selecteurs en bedrijfspsychologen die hun advies baseren op de klassieke persoonlijkheidsvragenlijsten, het schaamrood naar de wangen zal stijgen. Maar bij nader inzien hoeft het ons in feite niet te verwonderen. Immers, de kloof tussen de beoordeling van de testscore en de evaluatie van het werk is groot, om verschillende voor de hand liggende redenen. Eerst is er het tijdsverschil tussen beide metingen, dat twee tot drie jaar kan belopen. Inmiddels kunnen bepaalde ervaringen de persoon danig hebben beïnvloed en veranderd. Ten tweede, de psycholoog kijkt bij de testafname naar wat de examinandus zegt of schrijft en hanteert daarbij zijn eigen specifieke normen en criteria, terwijl de prestatiebeoordeling door de chef wordt uitgebracht op grond van concreet werkgedrag en vanuit een

ander, sterk situationeel bepaald referentiekader. En ten laatste blijft er het probleem van de meetfouten, zowel bij de testafname als bij de prestatiebeoordeling. Resultaten van twee onderzoeken vergelijken die op zoveel punten verschillen, kan moeilijk een hoge correlatiecoëfficiënt opleveren, tenzij misschien door een ongemerkte samenloop van omstandigheden.

C. De sample-methode

Meer en meer stellen we vast dat in de testpraktijk de 'sign'-methode wordt verlaten en vervangen door de zogenaamde sample-methode.

De sample-benadering is psychologisch veel minder spectaculair. De grondgedachte is dat de opdrachten die bij het psychologisch onderzoek worden voorgelegd, als het ware een steekproef vormen van gedragingen en prestaties die relevant zijn voor de latere functie. Dit is analoog met een intelligentietest. Een intelligentietest bevat in feite niets anders dan een sample of steekproef van opgaven waarbij de 'kandidaat' moet nadenken om tot de oplossing te komen. Als hij daarop goed presteert, bewijst hij zwart op wit dat hij analoge opdrachten in het werk ook zal aankunnen.

In de sample-methode primeert de idee dat, hoe beter de opdracht correleert met de werksituatie, hoe beter ook de voorspellende waarde van die proef zal zijn. De sample-methode accepteert een soort axioma, dat we als volgt zouden kunnen formuleren: de beste predictor (voorspeller) van toekomstig gedrag of toekomstige prestatie is het gedrag of de prestatie in het verleden ... in gelijksoortige omstandigheden (Janz, Hellervik en Gilmore, 1986, blz. 32).

Als we b.v. iemands leidinggevende kwaliteiten als manager dienen te voorspellen, dan moeten we die 'kandidaat' confronteren met samples uit de reële bedrijfscontext en zien hoe hij of zij daarmee omgaat. Als we willen onderzoeken of iemand constructief kan omgaan met anderen, bereid is om informatie en vaardigheden te delen en bovendien open staat voor kritiek van anderen en zijn gedrag daaraan kan aanpassen, dan zullen we een opdracht moeten ontwerpen met deze ingrediënten die zoveel mogelijk lijkt op de bedrijfsrealiteit. Dat kan een case-study voor een 'assessment center' worden of de basis voor een gedragsgericht interview. Hoe sterker de geobserveerde respons van de kandidaat over-

eenkomt met wat men verwacht in de job, des te beter die kandidaat zal scoren. In de bibliografie worden een paar werken geciteerd die als handleiding kunnen dienen bij de ontwikkeling van gedragsgerichte proeven. Het proces van voorspellen loopt hier niet via indrukwekkende en soms gewaagde psychologische theorieën over ontwikkeling, gedrag en capaciteiten, maar eenvoudigweg via extrapolatie vanuit het geobserveerde gedrag tijdens het uitvoeren van de opdracht in een 'assessment center' of het vertellen over relevante ervaringen in een interview.

Het onderscheid tussen een 'sign'- en een sample-benadering kunnen we schematisch als volgt voorstellen.

Tabel 2. Onderscheid tussen de 'sign'- en de sample-benadering.

Aspecten	'Sign'	Sample
Gedrag	Signaal van achterliggende trek	Voorbeeld voor de toekomst
Functioneren	Afhankelijk van vaste predisposities	Wisselwerking situatie en persoons-eigenschappen
Basis	Gedrags- of prestatietheorie	Analogieredenering
Functionanalyse	Algemene trekken	Specifiek gedrag
Proeven	Klassieke vragenlijst	Observatie-specifiek gedrag

De hierboven opgenoemde kenmerken van de sample-benadering kunnen worden teruggebracht tot twee basiskenmerken. Ten eerste, het gaat om de concrete ervaringen die de persoon in het verleden heeft opgedaan; ten tweede, er wordt nauwgezet onderzocht wat de persoon precies heeft gedaan. Kortom, we kijken naar het concrete gedrag in het verleden. Het diagnostische onderzoek zal zich in de toekomst minder richten op zekerheden, zoals het bezit van kennis b.v., maar veeleer op onzekerheden of meer bepaald op de vraag hoe iemand omgaat met wisselende en onverwachte situaties. We zouden kunnen besluiten met de stelling dat we op diagnostisch vlak moeten overstappen van een overwegend typologische naar een meer behavioristische aanpak.

2. De lijnmanager wordt meer en meer ook personeelsmanager

Als het belangrijk is dat onze medewerkers zich vlug moeten kunnen aanpassen aan wisselende situaties, dan heeft dat natuurlijk alles te maken met de druk van de markt op de onderneming om te innoveren. Wil het bedrijf competitief blijven, dan zal het moeten vernieuwen, het zal voortdurend met nieuwe producten op de markt moeten komen en continu nieuwe processen moeten ontwikkelen.

De invloed van de turbulente markt op de onderneming is duidelijk voelbaar in de inhoud van de job van elke werknemer. De levenscyclus van de producten wordt alsmaar korter: een nieuw schakelsysteem in de telecommunicatie gaat nog vijf jaar mee, vroeger twintig jaar. Samen met de omschakeling van de producten veranderen ook de technologieën en zal de kennis ook snel voorbijgestreefd zijn. Het is belangrijk te beseffen dat het niet volstaat de kennis gelijke tred te laten houden met de evolutie van de producten, maar ervoor te zorgen dat de know-how voor het nieuwe produkt van morgen vandaag al in huis moet zijn. De anticiperende kennis wordt de voornaamste grondstof. Het is duidelijk dat dit niet meer de schoolse kennis kan zijn. Het gaat erom rond een bepaald produkt kennis te verwerven in het bedrijf zelf. In een chip steekt slechts voor 2% grondstof; de rest gaat naar ontwikkelings- en manpower-kosten. Zo is ook een nieuw geneesmiddel nagenoeg niets anders dan keurig verpakte, toegepaste kennis.

A. 'Re-design' van de functie

Het HR-management dat nu nog op zoek gaat naar geschikte 'invullers' voor de vacante functies, zit op het verkeerde spoor. We zullen verder moeten met het menselijk potentieel dat in huis aanwezig is. We zullen dus op zoek moeten gaan naar het potentieel bij de mensen in dienst. Wat de mensen die in het bedrijf werken nog kunnen, dat zal het bedrijf ook kunnen, niet meer en niet minder. We zullen de komende jaren niet meer kunnen vertrekken van de instroom om ons potentieel te oriënteren, want de vacatures worden schaarser. Zelfs een mutatiebeleid of een rotatiepolitiek vormt hier niet meer het strategisch middel bij uitstek. De job zelf is aan mutatie toe. We zullen moeten weten welke specifieke capaciteit we in huis hebben, wat de sterke en zwakke punten zijn van elke individuele medewerker, en vandaar meer moeten gaan

werken aan een 're-design' van de functie die is afgestemd op de markt en op de capaciteiten van de medewerker. Dit streven zal niet altijd gerealiseerd kunnen worden, maar het streven moet blijven want het is de voorwaarde om te overleven.

Hier is een sleutelrol weggelegd voor elke manager. Immers, wie kent de mensen beter dan de chef zelf? De nieuwe opdracht van de chef zal erin bestaan om correcte feedback te geven aan zijn mensen, om zelf van hen te weten te komen hoe het anders en beter kan. De prikkel om te vinden hoe het anders en beter kan, kan van overal komen. De consument kan opmerkingen maken, de verkoop kan iets te zeggen hebben aan de productie, maar ook de media b.v. kunnen signalen geven. De chef zal die informatie moeten hanteren en voorleggen aan zijn mensen. Niet alleen hij, maar ook zij moeten met suggesties voor verbeteringen komen aandragen. Zij kennen hun vak en kennen meestal alternatieven. Dat noemt Peter Senge (1990) de lerende organisatie. De organisatie die op deze manier niet bijleert, zich dus niet aanpast, is ten dode opgeschreven.

B. De lerende organisatie

Peter Senge (1990) zegt het als volgt: het vermogen om sneller te leren dan de concurrentie is misschien wel de enige voorsprong die je op hen kunt houden. Het volstaat niet langer om één persoon te hebben die leert voor de organisatie: iemand aan de top (de manager) die het allemaal interpreteert en dan de rest die de bevelen van de 'grote strategie' opvolgt. Dat werkt gewoon niet meer.

'You can lead your horse to water, but you can't manage him to drink', zegt een Amerikaans spreekwoord. Maar toch zal de nieuwe manager beide moeten combineren. Hij zal eerst moeten leren om met zijn medewerkers te spreken over de doelstellingen van de afdeling en van de organisatie enerzijds. Als hij erin geslaagd is om hen te laten participeren in de genese van de basisdoelstellingen, zal hij hen anderzijds ook moeten begeleiden bij het vertalen van die algemene doelstellingen naar specifieke decentrale doelstellingen. De manager komt daardoor in een centrale en vitale positie in het ondernemingsgebeuren. Deze positionering van de manager veronderstelt een sterke participatie aan en betrokkenheid bij het beleid. De goede bedoelingen van het topmanagement om hun managers meer te betrekken bij strategische doelvorming

volstaan niet meer. De manager zal met zijn medewerkers niet alleen op zoek moeten gaan naar nieuwe bronnen, hij zal hen ook moeten coachen bij het operationaliseren van de basisdoelstellingen. Dit profiel van de nieuwe manager vraagt ook om een nieuwe structuur in de organisatie.

De klassieke organisatie had de neiging zich op te splitsen in verticaal gescheiden compartimenten: productie, verkoop, financiën, personeelsbeheer enz. Binnen deze structuur definieerde het personeelsbeleid aparte finaliteiten, b.v. voor de rekrutering, de functieclassificatie, de beoordeling en de beloning, en ontwikkelde het talrijke instrumenten om ze – liefst – in alle geledingen van het bedrijf als standaard te kunnen toepassen. De personeelschef schreef vanuit zijn staffunctie procedures voor selectie, beoordeling, bezoldiging enz., die dan maar in de hele organisatie gevolgd moesten worden. De managers speelden het spel mee, maar velen onder hen wisten hun handen in onschuld als het systeem knarste. Iedere dienst en iedere afdeling heeft echter zijn eigen cultuur en zijn eigen finaliteit en vraagt dus ook om een aangepast HRM-beleid.

Het oude concept om een gestandaardiseerd personeelsbeleid te voeren voor personen die in 'niet-gestandaardiseerde' werksituaties verkeren, is voorbijgestreefd. Er zullen uiteraard altijd een aantal standaardregels gelden in een organisatie, maar de klemtoon dient te liggen op het ontwikkelen van specifieke toepassingen. De fundamentele reden daarvoor is dat de behoeften van zowel de verschillende afdelingen in de organisatie als de mensen zeer gedifferentieerd zijn. De HR-manager zal daarom in dialoog moeten treden met elke manager van zijn organisatie om gebruiksvriendelijke applicaties te maken van de oude gestandaardiseerde werkvormen, rekening houdend met de specifieke context van elke afdeling. Elke manager zal daardoor meer worden betrokken bij het personeelsbeleid in zijn afdeling. Met andere woorden: de personeelschef is niet meer de enige chef van het personeel, maar elke lijnmanager wordt in die zin mede chef van zijn personeel.

C. Naar een nieuwe matrixstructuur

De onderneming kan bijgevolg worden voorgesteld als een matrixstructuur met de volgende twee dimensies: de managementaspecten en de afdelingen. De managementaspecten zijn de managementactiviteiten die

we in elke dienst op een voor die dienst specifieke wijze terugvinden. Bij voorbeeld: in de produktieafdeling zal er op de een of andere manier aan onderzoek en ontwikkeling, aan marketing en aan human resource management worden gewerkt en uiteraard hoofdzakelijk aan produktiemanagement. Anderzijds zullen we in elke afdeling een bepaalde vorm terugvinden van produktiemanagement, omdat van iedere dienst verwacht wordt dat hij zijn typisch produkt aflevert.

Figuur 1. Matrixstructuur van de organisatie.

		Managementaspecten				
		R&D	Produktie	Marketing	Human Resources	Financiën
Afdelingen	R&D					
	Produktie					
	Marketing					
	Human Resources					
	Financiën					

Dit matrixmodel breekt dus met het klassieke matrixmodel, omdat het hier niet om elkaar doorkruisende diensten gaat, maar om één dienst met naast zijn hoofdactiviteit ook enkele nevenactiviteiten onder leiding van een en dezelfde afdelingschef. Voor de nevenactiviteiten zal uiteraard een beroep worden gedaan op gespecialiseerde medewerkers, die in samenspraak met de bevoegde centrale afdeling managementinstrumenten ontwikkelen die passen in de cultuur van hun eigen dienst. De gespecialiseerde centrale afdeling zal hen ondersteunen, zodat zij de

centrale politiek kunnen implementeren in het kader van hun hoofdactiviteit.

Dit organisatie-model gaat niet gebukt onder de conflictueuze situatie van een dienst met twee chefs: de lijnchef en de operationele chef die strijden om hun territorium enerzijds, en de medewerkers die daardoor niet meer weten welke pet ze moeten opzetten anderzijds. Het nieuwe model impliceert daarentegen wel dat de afdelingschef een polyvalente persoon moet zijn die van alle markten thuis is en dus met kennis van zaken de managementaspecten van zijn afdeling mee kan ontwikkelen.

Initieel was er in elk bedrijf een bedrijfsleider die alle subsystemen en aspectsystemen in zich verenigde. Hij was als het ware de verpersoonlijking van deze matrixstructuur. Geleidelijk aan zijn er uit deze bedrijfsleider een aantal disciplines verzelfstandigd. Naargelang van de noden en de eigen capaciteiten van de bedrijfsleider, waren dat veelal eerst de produktie en de verkoop, later kwamen ook de R&D, de marketing en het personeelbeleid. Het personeelsbeleid is dus geen subsysteem dat als een vreemd lichaam aan de onderneming wordt toegevoegd. Het wordt eruit geboren als een zelfstandige discipline omdat de bedrijfsleider overtuigd is van het belang van een professionele HRM-aanpak. Het personeelsbeleid moet dan ook consequent worden toegepast vanuit de bedrijfsvisie en op de verschillende werkdomeinen bijdragen tot het realiseren van de opdracht van de onderneming.

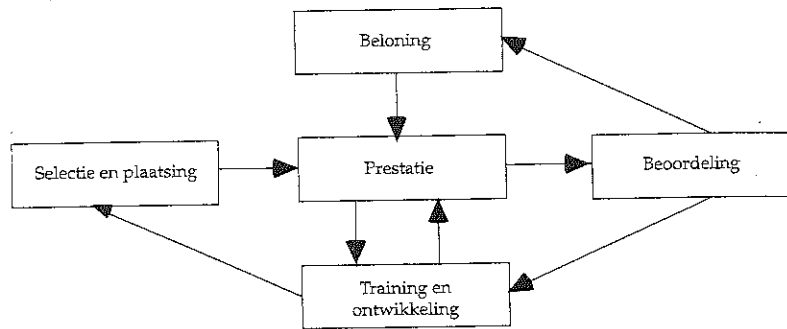
D. Naar een intrinsieke motivator

In zijn boek *Human Resource Management* stelt Daniël Vloeberghs (1989) dat de prestatie van de medewerker functie is van vier HR-componenten: selectie en plaatsing, beloningsbeleid, training en ontwikkeling, en prestatiebeoordeling. De onderlinge samenhang van die vier componenten kan worden samengevat zoals in figuur 2.

Wij menen dat er zich in het human resource management een vijfde component manifesteert, die in de toekomst een grote invloed zou kunnen uitoefenen op de prestaties van onze medewerkers. We hebben het over het vertalen van strategische doeleinden in een operationele taal. De doeleinden van de organisatie en van de afdeling moeten uit de diepvries gehaald en ontdooid worden, zodat ze voor iedere medewerker zichtbaar en concreet worden. De training en de opleiding zullen

zich meer dan ooit moeten concentreren op de vraag hoe de werknemer zijn prestatie kan verbeteren door zich te laten inspireren door op maat gesneden doeleinden. Het bijbrengen van kennis en technieken zal gepaard moeten gaan met attitudevorming om een spontane betrokkenheid te creëren van de werknemer bij zijn werk.

Figuur 2. HR-componenten die de prestatie van de medewerker bepalen.



Figuur 3. Vertaling van strategische doeleinden.



Het topmanagement stelde de ondernemersact. Het topmanagement bepaalde de bedrijfsstrategie en daarbinnen ook de HRM-strategie. Het middenmanagement concretiseerde die strategie in middelen en structuren. En wat deed het uitvoerend niveau met die (hoger) gestelde doeleinden? Leefden die doeleinden nog op dit niveau, of waren ze steriel geworden?

Het overbrengen van die doeleinden naar de medewerkers wordt, zoals gezegd, een belangrijke component van de HRM-cyclus. Want de doeleinden zijn zoals bloemen. Als men bloemen overhandigt, zijn ze ondanks hun pracht en welriekende geur al aan het afsterven. Doeleinden die worden geformuleerd en neergeschreven in een charter, zijn vaak hetzelfde lot beschoren.

Hoe zullen wij erin slagen om onze bedrijfsstrategie bij onze mensen levendig en dynamisch te houden? Op welke didactische methode kan dit leerproces gestoeld worden? Er bestaat voor deze moeilijke opgave een interessante en beproefde weg: de socratische methode. Door op het juiste ogenblik de juiste vraag te stellen, kan een leerling (medewerker) veel bijleren, vooral op het vlak van waarden en attitudes. We zullen aan onze medewerkers dus onder meer moeten vragen waarom ze doen wat ze doen. Doordat we vragen stellen rond de intrinsieke betekenis van hun arbeid, zullen de strategische doeleinden niet enkel in leven blijven op het operationele niveau; zij zullen zelfs groeien. Het doel - of moeten we nu zeggen de eindterm - zal zich laten gelden als een intrinsieke motivator die de prestatie van binnenuit zal beïnvloeden. Het is bovendien van groot belang een terugkoppeling in te bouwen om de resultaten van de operationalisering van de doeleinden bij het topmanagement bekend te maken.

Als mensen antwoorden op de vraag waarom ze doen wat ze doen, zijn ze hun job aan het 'ver-antwoord-en', en als dat gebeurt, zal het klimaat van het taylorisme verdwijnen als sneeuw voor de zon.

Geselecteerde bibliografie

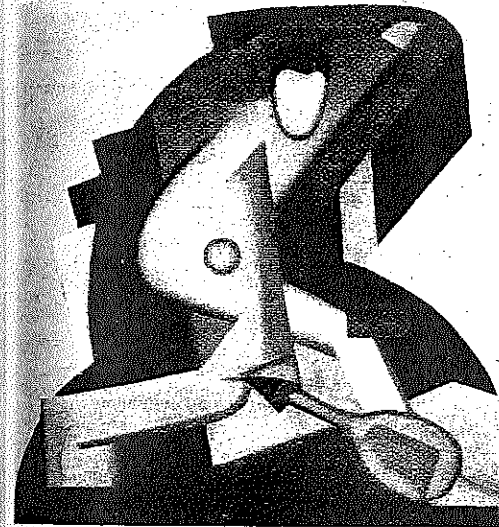
- DERYCKE, H. (1993), *Het selectie-interview: handleiding voor gedragsgericht interviewen bij het aanwerven van personeel*, Leuven/Amersfoort, Acco.
- JANZ, T., L. HELLERVIK en D. GILMORE (1986), *Behavior Description Interviewing: New, Accurate, Cost Effective*, Allyn & Bacon, Inc.
- VAN DER MAESEN DE SOMBREFF, P. (1990), *Testwijzer: het gebruik van psychologische tests bij personeelselectie*, Assen, Van Gorcum.
- SENGE, P. (1990), *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation*, New York, Doubleday.
- VLOEBERGHIS, D. (1989), *Human resource management: visie, strategieën en toepassing*, Leuven/Amersfoort, Acco.

Abstract

Recent Trends in Personnel Management

In the following years personnel management will undergo two clear evolutions. In the area of recruitment, selection and evaluation the typological approach, which primarily works with stereotypes, will make way for a more behaviouristic, behaviour-oriented approach. In the area of management the line manager will more and more enter himself into the thoughts of the personnel manager and partly take over his job. The first-mentioned trend supposes a number of new instruments like the assessment center and, in an even stronger way, the behaviour-oriented interview. To make it possible for the line manager to partly become the personnel manager too – this is then the second trend – the organisation will have to be structured differently. The author makes a plea for the implementation of an original matrix structure with two basic dimensions: the diverse aspects of management on the one hand, the various departments in the organization on the other. This new blueprint of communication and management forms the fundamental pattern for the line manager to let the employee understand gradually what the company's strategies can be and how they can inspire the employee's job. This new management style leads to a strengthening of employee commitment and to an intrinsic job motivation.

Bij het Krediet aan de Nijverheid maken wij vooral werk van uw talent!



© Sabam, Brussel 1994 - Louis Bagniet - Tennispeeler

Talent is het zout der aarde. Talent doet de wereld draaien. Talent geeft ideeën gestalte.

Al 75 jaar is het Krediet aan de Nijverheid zich daarvan bewust. Al 75 jaar besteden wij al onze aandacht aan het talent dat sluimert in de bedrijven die ons hun vertrouwen schenken. Talent, dat soms maar een vonk nodig heeft om zich met succes te ontplooiën in vaak ambitieuze projecten.

Luisterbereidheid, beschikbaarheid, deskundigheid inzake financieringen en beleggin-

gen, specifieke klantgerichte diensten... maken van het Krediet aan de Nijverheid de gesprekspartner bij uitstek voor elke bedrijfsleider.

Laat ook voor uw talent de vonk overslaan en vertrouw op de ervaring van de bank van morgen. Vertrouw op het Krediet aan de Nijverheid.



SAMEN MAKEN WIJ UW PROJECTEN WAAR.

Sterrenkundelaan, 14 - 1030 Brussel - Tel. : 02/214. 15. 23 - Fax : 02/218. 04. 78