

Beheersing en sturing van werknemersgedrag

F. Kluytmans en R. Huiskamp

Don't imagine, comrade, that leadership is a pleasure. On the contrary, it is a deep and heavy responsibility. No one believes more firmly than comrade Napoleon that all animals are equal. He would be only too happy to let you make your own decisions for yourself. But sometimes you might make the wrong decisions, and then where would we be. (Animal Farm, George Orwell, 1945)

Inleiding

In het kader van een productiviteitsverhogende campagne is enige tijd geleden bij Staal B.V. een nieuw beloningssysteem geïntroduceerd waarbij maximaal 10% van het salaris als bonus wordt uitgekeerd wanneer aan bepaalde productienormen wordt voldaan. Het werkt, want een jaar na invoering is de productiviteit met 6% gestegen. Maar ook zijn er sinds de invoering van dit nieuwe beloningssysteem veelvuldig fricties en conflicten geweest tussen de ploegen die elkaars dienst overnemen. Kern van de verwijten over en weer is dat onderhouds- en andere bijkomende taken verwaarloosd worden, zodat men de opvolgende ploeg daarmee opscheept. Op den duur loopt de spanning zo hoog op dat de chef een gesprek arrangeert tussen vertegenwoordigers van de ploegen. In dat gesprek komt naar voren dat het nieuwe beloningssysteem de grote boosdoener is. Om de norm – en dus de bonus – te kunnen halen móet men bijkomende taken wel verwaarlozen. Daarmee wordt de volgende ploeg opgescheept, waardoor deze haar norm bijna nooit kan halen.

Organisaties zijn doelgerichte samenwerkingsverbanden. Maar die samenwerking en gerichtheid op doelen ontstaat niet vanzelf, maar moet georganiseerd, bevorderd en gestuurd worden. In eerste instantie gebeurt dat door met werknemers een ruilrelatie aan te gaan om enerzijds werk te verrichten en anderzijds hen daarvoor te belonen. Verder wordt leidinggegeven aan het werk en zijn er allerlei beheerssystemen om gedrag van werknemers te sturen. In die zin kunnen veel instrumenten van personeelsmanagement gezien worden als beheers- en stuurinstrumenten. Beoordelings- en beloningssystemen zijn daar een duidelijk voorbeeld van: door het functioneren en de prestaties van werknemers te beoordelen probeert men vat te krijgen op het gedrag van werknemers en door beloningen stuurt men dat in de goede richting. Maar ook op andere wat subtielere manieren wordt

het gedrag van werknemers gestuurd. Zo doorlopen nieuwe werknemers veelal een introductieprogramma met de bedoeling hen snel vertrouwd te maken met de regels van de organisatie; geven taak- en functieomschrijvingen samen met instructies van bazen richting aan wat van werknemers verwacht wordt, en wordt hun aanwezigheid gecontroleerd door tijd-registratiesystemen, enzovoorts.

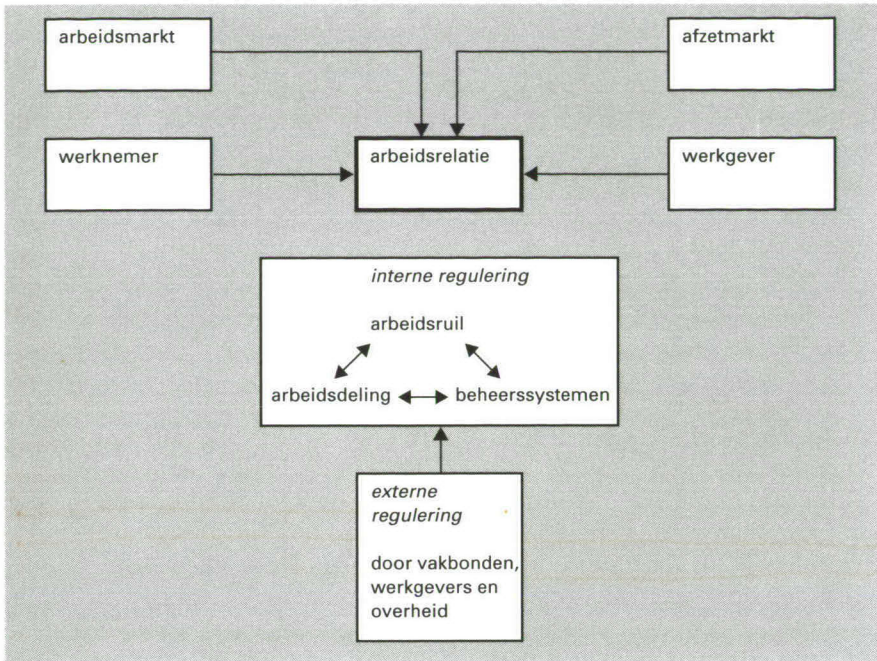
De bedoeling van dit hoofdstuk is om deze instrumenten in de bredere context van beheersing en sturing te plaatsen. Wij gaan dus niet zozeer op de instrumenten zelf in (dat gebeurt in andere hoofdstukken), maar meer op algemene opvattingen omtrent de wijze waarop werknemersgedrag beheerst en gestuurd moet en kan worden. In de eerste paragraaf zullen wij daartoe eerst de belangrijkste aspecten van een arbeidsrelatie aangeven. Zoals reeds gezegd, wordt in zo'n relatie werk verricht tegen betaling van loon: het is een typische ruilrelatie. Daarnaast is er ook sprake van onder- en bovenschikking. Werk wordt op een bepaalde manier georganiseerd (met veel of weinig autonomie), er wordt leidinggegeven en gedrag wordt gestuurd door de inzet van de eerdergenoemde beheerssystemen. Ook deze aspecten maken deel uit van de arbeidsrelatie.

Sturing van werknemersgedrag kan op allerlei manieren plaatsvinden. In deze veelheid van manieren zijn echter, zo zullen wij in paragraaf 2 zien, twee uitersten te onderscheiden. Aan de ene kant van het continuüm zien wij sturing die sterk gericht is op nauwgezette controle van het gedrag van de werknemer, terwijl aan de andere kant van dit continuüm getracht wordt zoveel mogelijk aan het inzicht van de werknemer zelf over te laten. Centrale vraag van dit hoofdstuk is, wanneer en waarom in het ene geval het accent op de wijze van sturing en in het andere geval op de andere wijze van sturing komt te liggen.

Tenslotte zullen we in paragraaf 3 de vraag aan de orde stellen welke gevolgen de huidige ontwikkelingen in het arbeidsbestel zullen hebben voor de wijze waarop in deze tijd sturing wordt gegeven aan werknemersgedrag: neemt de controle toe of wordt juist meer vertrouwd op de eigen verantwoordelijkheid van werknemers?

1 Arbeidsruil, organisatie en beheersing

In een vrijmarkteconomie gaan werknemers en werkgevers onderling een relatie aan die wij aanduiden als een arbeidsrelatie. De werknemer doet zijn werk en stelt zich ter beschikking van de werkgever en die stelt daar op zijn beurt een beloning tegenover. Zij gaan, met andere woorden, een relatie aan om een product/dienst op de markt te brengen. Daartoe dient arbeid verricht te worden. Aan deze arbeidsrelatie zijn een aantal aspecten (zie figuur 1) te onderkennen die wij kort zullen bespreken.



FIGUUR 1
 Aspecten van een arbeidsrelatie (naar Huiskamp, 1992)

Een eerste aspect van deze relatie is dat het een ruilrelatie is: de werknemer stelt tijd, kwalificaties en prestatievermogen ter beschikking in ruil voor een beloning. In formele zin valt een deel van deze arbeidsruil samen met de arbeidsovereenkomst. Daarin wordt immers formeel geregeld wat partijen van elkaar kunnen verwachten. Maar de feitelijke arbeidsruil gaat vaak veel verder, omdat zij ook verwachtingen omvat die niet formeel worden vastgelegd. Zo verwacht bijvoorbeeld de werkgever dat de werknemer zich naar behoren van zijn taken zal kwijten en een optimale prestatie zal leveren. Omgekeerd verwacht de werknemer bijvoorbeeld dat de werkgever hem voor langere tijd in dienst zal houden en werk, hulpmiddelen en omstandigheden zal verschaffen van voldoende kwaliteit.

Een arbeidsruilrelatie bestaat dus uit een geheel van expliciete en impliciete verwachtingen omtrent de arbeid die geleverd zal worden, en de beloningen (in de meest ruime zin van het woord) die daartegenover zullen staan. Een dergelijke arbeidsruil is bovendien geen statisch gegeven, alleen maar plaatsvindend bij het aangaan van de arbeidsrelatie. Hij ontwikkelt zich in de loop der tijd: de werkgever wil bijvoorbeeld op den duur meer en andersoortige prestaties (of bijv. andere werktijden) en de werknemer wil zich bijvoorbeeld verder kunnen ontplooiën. De arbeidsruil heeft dus een dynamisch karakter.

De basis van de ruil wordt gevormd door het type werk dat gedaan moet worden, en de stand van zaken op de afzet- en arbeidsmarkt. Afzetmarkt en arbeidsmarkt bepalen vooral de posities die partijen bij de ruil innemen. Deze positie is per definitie asymmetrisch, omdat werknemers doorgaans meer afhankelijk zijn van loon dan werkgevers van hun prestaties (Huiskamp, 1992). De mate van asymmetrie kan variëren, onder meer door schaarste: is het aantal aanbieders van het vereiste type arbeid op de arbeidsmarkt gering (wij spreken dan van een gespannen arbeidsmarkt), dan is de positie van de werknemer in de ruil sterk. In het tegenovergestelde geval zal deze positie zwak zijn en zal de werknemer zijn eisen moeten matigen.

- 2 Een tweede aspect dat men aan een arbeidsrelatie kan onderkennen, is de functie, het werk dat opgedragen wordt. Kenmerken van functies (als conglomeraat van taken) worden in sterke mate bepaald door de wijze waarop de arbeid georganiseerd wordt. Soms gaat het om functies die de uitvoerder een grote mate van vrijheid laten, terwijl in andere functies de uitvoerder gebonden is aan vaste procedures en werkwijzen. Bovendien worden functies in arbeidsorganisaties op verschillende manieren gegroepeerd en gecoördineerd. Aan de lopende band is er bijvoorbeeld sprake van een grote mate van arbeidsdeling, waardoor taken eenvoudig zijn, met weinig ruimte voor eigen inbreng. De supervisie op dit soort taken is vaak stringent. Worden taken aan teams opgedragen, dan is de mate van vrijheid alweer veel groter.

Met andere woorden: ook het proces van arbeidsdeling en -coördinatie heeft een belangrijke invloed op de aard van de arbeidsrelatie.

Ruil- en organisatiearrangementen zijn in de regel niet voldoende om doelgericht gedrag tot stand te brengen. Er is meer nodig. Daarom bestaan in arbeidsorganisaties allerlei instrumenten en methoden om gedrag en prestaties van medewerkers te controleren en te sturen. Deze variëren van meer of minder gestructureerde vormen van inwerken en introductie om werknemers aan te passen aan de cultuur van de organisatie, tot tijdregistratiesystemen om hun aanwezigheid te controleren, en beoordelings- en beloningssystemen om werknemers te motiveren om de gewenste prestaties te leveren. Deze beheerssystemen vormen een derde wezenlijk aspect van de arbeidsrelatie.

Arbeidsruil, functie- en organisatieontwerp vormen samen met beheerssystemen de interne reguleringsmechanismen. Maar een belangrijk deel van de arbeidsrelatie wordt ook door externe partijen gereguleerd.

In de eerste plaats bestaan er *wettelijke regelingen* omtrent wat wél en wat níet in een arbeidsrelatie toelaatbaar is. Denk maar aan de Wet op het minimumloon, de Arbeidstijdenwet, die o.a. werktijden aan bepaalde grenzen bindt, de Wet gelijke behandeling, enzovoorts.

Daarnaast worden in de tweede plaats (zowel in Nederland als in België) afspraken gemaakt tussen werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers, die uitmonden in een Collectieve arbeidsovereenkomst (CAO). Dergelijke CAO's leggen voor een belangrijk deel de arbeidsvoorwaarden van veel werknemers bij voorbaat vast en begrenzen de speelruimte van het management.

Dit stelsel van arbeidsverhoudingen als extern reguleringskader kan men dus zien als min of meer complementair aan het intern reguleringskader. Wordt veel en in detail in een CAO geregeld, dan blijft er minder ruimte over voor invulling door interne partijen.

In Nederland en België kan men grofweg zeggen dat de verdeling tussen externe en interne reguleringskaders gebaseerd is op wat men wel het *soziale compromis* noemt: vakbonden mogen meepraten over de voorwaarden waaronder arbeid mag worden ingezet, maar de feitelijke inzet (lees: organisatie) van die arbeid in het productieproces vormt (binnen zekere grenzen) het alleenrecht van het management.

Het complementaire karakter van interne en externe reguleringsmechanismen betekent ook dat de beheersing van de arbeidsrelatie onderdeel vormt van een politiek spel waarbij meerdere partijen betrokken zijn. Naast vakbonden en werkgeversverenigingen spelen ondernemingsraden, aandeelhouders en de overheid een rol. Het management van een organisatie kan dus niet geheel naar eigen inzichten invulling geven aan arbeidsrelaties.

In het vervolg van deze paragraaf zullen wij de genoemde aspecten van een arbeidsrelatie (ruil, functie- en organisatieontwerp en beheerssystemen) aan een nadere beschouwing onderwerpen.

1.1 VORMEN VAN ARBEIDSRUIL

Hoewel er in een arbeidsrelatie altijd sprake is van ruil, wil dat niet zeggen dat deze ruil altijd dezelfde vorm aanneemt. Verschillen in ruil zijn ook terug te vinden in het arbeidsrecht, waar naast de arbeidsovereenkomst ook de overeenkomst tot aanneming van werk en de opdracht (voorheen het verrichten van diensten) bestaat (zie ook hoofdstuk 6). Het essentiële verschil tussen deze laatste twee overeenkomsten en de arbeidsovereenkomst is dat bij een arbeidsovereenkomst de leverende partij zich onder het gezag van de werkgever plaatst. Bij aanneming van werk of de opdracht wordt in feite alleen een product of dienst gekocht: het te leveren product (of de dienst) wordt gespecificeerd, maar de weg waarlangs producten/diensten tot stand komen, is tot op zekere hoogte vrij.

Wanneer een auteur een afspraak maakt om een artikel te schrijven voor een vakblad, dan worden alleen afspraken gemaakt over de globale inhoud, het format waarin het aangeleverd moet worden, en de opleverdatum. Waar en wanneer hij het artikel schrijft, alsmede de methode die hij daarbij volgt, worden aan hemzelf overgelaten. Er is dan ook geen sprake van een arbeidsovereenkomst.

Overeenkomsten tot aanneming van werk of opdrachten hebben dan ook meer het karakter van een marktcontract: ik lever iets tegen een van tevoren bepaalde prijs, zonder dat er verdere afspraken worden gemaakt over de uitvoering zelf.

De essentie van een arbeidsovereenkomst daarentegen is dat de werknemer zich plaatst onder het gezag van de werkgever, een deel van zijn autonomie prijsgeeft en het controle- en sturingsrecht van de werkgever erkent.

De arbeidsruil, zo hebben wij al eerder opgemerkt, gaat echter verder dan wat formeel in een arbeidsovereenkomst wordt geregeld. Psychologen spreken dan ook liever van een psychologisch of sociaal contract (Schein, 1980; Watson, 1986). Het gaat daarbij om een geheel van expliciete én impliciete wederzijdse verwachtingen die betrekking kunnen hebben op een veelheid van zaken. In principe kunnen alle aspecten van arbeid in de ruil aan bod komen: 'naast loon brengt de werkgever ook in hoe hij zal omgaan met zijn mensen, het arbeidsklimaat; welke kwaliteit van arbeid hij aanbiedt; wat de vooruitzichten zijn in termen van ontplooiing en verdere groei' (Huiskamp, 1992). Zo ook biedt de werknemer meer dan alleen zijn tijd en 'handen' aan: hij zegt over bepaalde kwalificaties te beschikken; zich tot het uiterste te zullen inspannen; loyaal te zullen zijn, enzovoorts.

Wanneer wij al deze aspecten in de beschouwing betrekken, zal het duidelijk zijn dat geen enkele arbeidsruilrelatie gelijk is aan een andere.

✂ Vormen van arbeidsruil kunnen naar twee dimensies onderscheiden worden.

De eerste is dat de arbeidsruil veel of weinig zaken kan omvatten. Of anders gezegd: het kan gaan om een *beperkte* ruil van arbeid tegen loon of om een meer *uitgebreide* ruil, waarbij inzet, trouw, aanpassingsvermogen en dergelijke geruild worden tegen baanzekerheid, ontplooiingskansen, loopbaanmogelijkheden, status, zeggenschap, enzovoorts.

De tweede dimensie betreft de mate waarin de prestatieverwachting *specifiek en statisch* is of *diffuus en dynamisch*. In het geval van een specifieke en statische prestatieverwachting kan vrij exact worden aangegeven welke prestatie verwacht wordt, en deze prestatieverwachting wijzigt ook nauwelijks in de loop van de tijd. Een voorbeeld hiervan is de prestatie van een metselaar die geacht wordt een bepaald aantal stenen per uur te metselen. Daartegenover zien wij prestatieverwachtingen die meer diffuus van aard zijn en die bovendien in de loop van de tijd veranderen. Zo wordt van een docent verwacht dat hij bijvoorbeeld zijn lessen adequaat voorbereidt, goed

lesgeeft en zijn vak bijhoudt. Wat een adequate lesvoorbereiding, goed lesgeven en het bijhouden van het vak precies inhoudt, wordt veelal niet gespecificeerd. Bovendien veranderen deze prestatieverwachtingen in de loop van de tijd en komen er nieuwe bij, bijvoorbeeld overleg plegen met collega's.

Een verklaring voor deze verschillen in arbeidsruil treffen wij aan bij Williamson (1975) die vanuit een economisch perspectief arbeidsruilrelaties als transacties heeft geanalyseerd (zie ook hoofdstuk 1). Hij komt tot de conclusie dat dergelijke verschillen in ruilrelaties vooral afhangen van de meetbaarheid van de prestatie en van de aard van de benodigde kwalificaties bij de werknemer.

Bij goed meetbare (i.c. specifieke) prestaties kan nauwkeurig aangegeven worden wat men als output wil hebben. Zo kan de output van een metselaar gesteld worden in aantal stenen die hij per uur of per dag moet metselen. Zijn bovendien de kwalificaties die nodig zijn om die prestatie te leveren, algemeen en niet gebonden aan het arbeidsproces, dan betekent dit dat er sprake is van een grote mate van uitwisselbaarheid tussen werknemers. De werkgever kan als het ware kiezen welke potentiële werknemer (in dit geval metselaar) de meeste output levert. In zo'n geval kan de ruil zich beperken tot de omvang van de te leveren prestatie en benadert een dergelijke arbeidsrelatie een marktcontract. Zo komen wij in de bouw arbeidsrelaties tegen, bijvoorbeeld bij metselaars, die zich nauwelijks onderscheiden van aanneming van werk. Een ploeg legt zich vast om in een bepaalde tijd zoveel stenen te metselen, en ontvangt daarvoor een bepaald loon.

Naarmate de vereiste kwalificaties meer bedrijfsgebonden worden en dus alleen na het opdoen van ervaring binnen de organisatie de betreffende prestatie geleverd kan gaan worden, zal de ruil worden uitgebreid. De werknemer moet namelijk eerst ingewerkt worden en daardoor bestaat de behoefte om naast het resultaat ook de opgebouwde ervaring te belonen (bijv. door een beloningssysteem te gaan hanteren dat gebaseerd is op anciënniteit of op opgebouwde ervaring). Wanneer prestaties minder goed meetbaar worden, zijn ze ook minder goed te specificeren, zodat de werkgever meer moet vertrouwen op de inzet van de functievervuller. Dan ontstaat de behoefte om werknemers in meer algemene zin aan de organisatie te binden. Niet alleen met een hoog loon, maar ook door interessant werk, zeggenschap over het eigen werk, goede opleidings- en promotiemogelijkheden en andere emolumenten aan te bieden. Kortom: meer diffuse verwachtingspatronen zullen vaak leiden tot een uitgebreidere vorm van ruil.

Ruilrelaties zijn dus enerzijds te typeren naar de mate waarin prestatieverwachtingen specifiek zijn, en anderzijds naar de mate waarin de ruil beperkt of meer uitgebreid van aard is. Op grond van de theorie van Williamson mag men aannemen dat deze twee dimensies samenhangen: naarmate prestatieverwachtingen minder specifiek zijn, zal de ruil een uitgebreider karakter kennen.

1.2 TAKEN, FUNCTIES EN COÖRDINATIEMECHANISMEN

Het tweede aspect dat wij aan de arbeidsrelatie kunnen onderkennen, is de aard van de taken die aan werknemers worden opgedragen, en de wijze waarop het werk georganiseerd is en gecoördineerd wordt.

Functies (als conglomeraat van taken) verschillen vooral in de mate waarin zij de uitvoerder beslisruimte laten. Door Mok is dat aangeduid als arbeidstaakbeheersing. Arbeidstaakbeheersing verwijst naar de mogelijkheid om over zaken die de voorbereiding en uitvoering van werkzaamheden betreffen, zelf beslissingen te nemen (Mok, 1980). De arbeidstaakbeheersing betreft het domein van vakkennis dat nodig is om een taak uit te voeren, de methode waarlangs het resultaat wordt behaald en het kunnen overzien van de totaliteit van het productieproces (Mok, 1994).

Bij sommige taken is geen sprake van een eigen domein: het werk kan zonder enige vakkennis uitgevoerd worden. Dat betreft vooral gefragmenteerde en verwisselbare taken, die zonder enige of met een geringe kennis van zaken uitgevoerd kunnen worden. Denk maar aan louter uitvoerende werkzaamheden aan een lopende band. Andere functies daarentegen kunnen alleen uitgevoerd worden wanneer de uitvoerders door opleiding en/of ervaring beschikken over voldoende vakkennis. De functie van docent vooronderstelt een opleiding in een bepaald vak en kennis van en/of ervaring in lesgeven. Zo zijn ook andere functies alleen uitvoerbaar wanneer men een bepaald domein aan vakkennis beheerst.

Ook ligt bij sommige taken de methode om het resultaat te bereiken, geheel vast. Ook dat is bij het werken aan een lopende band het geval: de lopende band dicteert welke handelingen in welke volgorde men moet verrichten. Daartegenover staan functies waarbij de uitvoerders autonoom kunnen bepalen welke methode men zal kiezen. Binnen grenzen is men relatief vrij in de keuze van gereedschap, de bepaling van de volgorde van handelingen en het tempo waarin men werkt.

Het derde element van arbeidstaakbeheersing – het kunnen overzien van het totale productieproces – wil zeggen dat de werknemer weet welke rol hij speelt in het geheel.

Vooraf de eerste twee elementen zijn van wezenlijke invloed op beheersing en sturing in de arbeidsrelatie. Vakkennis en methode worden in sommige functies door anderen in de organisatie dan de functie vervuller beheerst en bepaald, waardoor de functie vervuller vrijwel iedere beslisruimte ontbeert. Daartegenover staan functies waar de beslisruimte zeer groot is. Denk maar aan het werk van professionals (artsen, advocaten, leraren) die een grote mate van autonomie kennen en die alleen op het resultaat beoordeeld (kunnen) worden. De aard van de functie bepaalt dus voor een groot deel in welke mate en hoe het werk door het management beheerst en gestuurd kan worden.

In samenhang met het voorgaande is ook van belang op welke wijze taken en functies in een organisatie gecoördineerd worden. Van Mintzberg (1979) is het volgende overzicht van mogelijke coördinatiemechanismen:

- directe supervisie;
- standaardisering van werkmethoden;
- standaardisering van bekwaamheden en vaardigheden;
- standaardisering van resultaat;
- onderlinge afstemming.

In feite heeft deze indeling direct betrekking op de mate van arbeidstaak-beheersing die aan de functieervuller gelaten wordt. Bij directe supervisie is die veelal nihil, omdat het werk in directe opdracht van anderen uitgevoerd moet worden. De supervisie is totaal.

Bij standaardisering van werkmethoden wordt werknemersgedrag beheerst doordat werkmethoden worden voorgeschreven door een besturend orgaan, bijvoorbeeld door een stafafdeling die het werk voorbereidt en voorschrijft hoe gehandeld moet worden.

Bij standaardisering van vaardigheden en bekwaamheden wordt de benodigde vakkennis vooraf (bij de selectie) vastgesteld, omdat bij de uitvoering van taken deze vakkennis vereist is. Bij de uitvoering is de werknemer vrij om naar eigen inzichten te handelen.

En tenslotte kan ook nog uitsluitend op resultaat gestuurd worden, zodat vertrouwd wordt op de vakkennis van de functie-uitvoerder, die ook vrij is in de aanpak van het werk.

Tenslotte kan ook de besturing van het werk aan de functie-uitvoerders zelf overgelaten worden. In dat geval stemmen werknemers onderling het werk op elkaar af. Bij het werken in projectgroepen en in autonome taakgroepen is dat geheel of gedeeltelijk het geval.

Het zal duidelijk zijn dat bij weinig autonomie in de functie en striktere vormen van coördinatie, zoals bij directe supervisie en gestandaardiseerde werkmethoden, de beheers- en stuurmogelijkheden van het management aanzienlijk groter zijn dan de andere coördinatiemechanismen. Een dergelijke strategie, die wel wordt aangeduid als een *direct control-strategie* (Friedman, 1977), is echter alleen mogelijk wanneer arbeid door vergaande deling, routinisering en automatisering gedekwalificeerd kan worden: voor de uitvoering van taken is geen of weinig vakkennis vereist. Wanneer evenwel voor de uitvoering van taken vakkennis noodzakelijk is, dan is vergaande arbeidsdeling en dekwalificering contraproductief, omdat daarmee de kennis en vaardigheden verloren zouden gaan die de organisatie nu juist nodig heeft. In dat geval zal het management meer beslissruimte (moeten) laten aan de uitvoerder. Friedman heeft deze strategie in contrast met de eerdergenoemde een *responsible autonomy-strategie* genoemd.

Wat type werk betreft kan een arbeidsrelatie dus getypeerd worden als meer of minder autonomie latend aan de functieervuller.

1.3 BEHEERSSYSTEMEN

Het derde aspect dat wij aan een arbeidsrelatie kunnen onderkennen, betreffen de beheerssystemen waarmee werknemersgedrag gereguleerd en gestuurd wordt. Vrijwel alle personeelsmanagementsystemen vallen onder deze noemer. Functiewaarderings- en classificatiesystemen zijn gericht op het waarderen van functiezwaarte en bepalen, minstens voor een deel, de beloning van de werknemer. Beoordelings- en prestatiebeoordelingsystemen zijn gericht op het beïnvloeden van prestaties en werknemersgedrag.

Beheerssystemen kunnen onderscheiden worden naar het dominante beïnvloedingsmechanisme dat eraan ten grondslag ligt. Zo heeft Etzioni (1961) in een klassieke studie organisaties (niet alleen arbeidsorganisaties) onderscheiden op basis van het criterium met welke middelen onderschikking (compliance) van de leden van een organisatie wordt bewerkstelligd. Sommige organisaties doen dat louter door dwang en straffen (bijv. gevangnissen); andere door het belonen van gedrag en bij weer andere organisaties onderschikken de leden zich doordat zij de waarden en normen waarvoor de organisatie staat, belangrijk vinden (geloofs- en andere ideële organisaties). Katz en Kahn (1978) hebben deze typologie vertaald naar arbeidsorganisaties en onderscheiden dan organisaties die vooral gebruikmaken van sancties en regelstelling, van extrinsieke beloningen (zoals loon) en van intrinsieke beloningen (kwaliteit van het werk, loopbaanperspectieven). Natuurlijk wordt in iedere arbeidsorganisatie steeds gebruikgemaakt van een combinatie van middelen, maar organisaties verschillen wel in de mix die men hanteert. Sommige organisaties kenmerken zich door een veelheid van regels en sancties, terwijl andere juist veel waarde hechten aan de organisatiecultuur als sturingsmechanisme voor individueel werknemersgedrag. Door gerichte selectie, voortdurende socialisatie en het creëren van een wijgevoel probeert men dan te komen tot zelfregulering door werknemers.

Niet alleen treden tussen organisaties deze verschillen op, ook binnen een en dezelfde organisatie kunnen verschillende beïnvloedingsmechanismen voor verschillende categorieën werknemers toegepast worden: lagergeplaatsten worden bijvoorbeeld strikt aangestuurd door regelstelling en extrinsieke beloningen, terwijl leidinggevenden en stafspecialisten meer door intrinsieke beloningen worden gestimuleerd. Met andere woorden: de wijze van aansturing in arbeidsorganisaties wordt ook vaak bepaald door de functie c.q. positie die men in de organisatie inneemt.

Deze verschillende beïnvloedingsmechanismen hebben ook een verschillend effect op de arbeidsoriëntatie van werknemers. Bij gebruik van regelstelling en extrinsieke beloningen, zo stelt Etzioni, zullen werknemers niet of

heel weinig betrokken zijn bij hun werk; terwijl bij intrinsieke beloningen vaak morele, innerlijke betrokkenheid ontstaat. In die zin is er vaak sprake van een vicieuze cirkel die tot een self-fulfilling prophecy leidt: uit wantrouwen dat werknemers niet die prestaties zullen leveren die vereist zijn, wordt een restrictief regime opgelegd met veel regels. Het gevolg daarvan is een geringe betrokkenheid bij werknemers en een louter instrumentele oriëntatie op het werk (voor wat hoort wat). Dit effect wordt vervolgens door het management geïnterpreteerd als bewijs dat hun aanvankelijke wantrouwen terecht was en dat de enige weg ter verbetering van prestaties ligt in nog intensievere controle en supervisie.

Vanuit de vraag hoe werknemersgedrag gereguleerd wordt, moeten de meeste personeelssystemen gezien worden als beheerssystemen, gericht op het controleren, beheersen en sturen van de arbeidsinzet van werknemers. Aan deze beheerssystemen ligt een impliciete opvatting omtrent gedrag, in het bijzonder omtrent de motivatie van werknemers, ten grondslag. Beheerssystemen kunnen in die zin getypeerd worden naar de mate waarin ze meer of minder gericht zijn op controle en extrinsieke stimulering danwel het op het stimuleren van intrinsieke betrokkenheid bij het werk en de organisatie.

2 Beheersing en sturing: controle of zelfregulering?

Om producten te maken of diensten te leveren, gaan werkgevers een arbeidsrelatie met werknemers aan. Deze relatie, zo hebben wij gezien, kent een ruil-, een organisatie- en een beheersingsaspect. Deze drie aspecten zijn weliswaar te onderscheiden, maar ze hangen ook nauw met elkaar samen. Hoe deze relatie er concreet uit zal zien, is van een groot aantal factoren afhankelijk. In de theorievorming op dit terrein duikt echter steeds een tweedeling op die beschouwd kan worden als de uiterste polen van een continuüm. Zo spreekt Watson (1986) van restrictieve en meer diffuse arbeidsrelaties, Friedman (1977) van een control- versus een responsible autonomy-strategie ten aanzien van werknemers en Walton (in Walton en Lawrence, 1985) tenslotte maakt een onderscheid tussen een control- en een commitment (betrokkenheids)-strategie.

Gemeenschappelijk in deze ideeën is dat de wijze van beheersing en aansturing van werknemers variatie te zien geeft en dat het management uit verschillende strategieën kan kiezen. In deze paragraaf zullen wij eerst aan de hand van de eerdergenoemde aspecten en dimensies de verschillen in regulering van werknemersgedrag uittekenen. Vervolgens zullen wij in de volgende paragraaf ingaan op enkele ontwikkelingen in het arbeidsbestel die van invloed zijn op de wijze van aansturing in deze tijd. Tenslotte zullen wij dan trachten aan te geven in welke richting beheers- en stuurmechanismen zich lijken te gaan ontwikkelen.

2.1 KENMERKEN VAN STRATEGIEËN

Aan de hand van de eerdergenoemde aspecten en dimensies kunnen de verschillen tussen de controle- en betrokkenheidsstrategie als volgt weergegeven worden.

TABEL 1

De kenmerken van de controle- en betrokkenheidsstrategie

	<i>controlestrategie</i>	<i>betrokkenheidsstrategie</i>
taakontwerp	gefragmenteerde taken met een geringe mate van autonomie	volledige taken met een grote mate van autonomie voor de uitvoerder
coördinatie	coördinatie van werk vindt plaats d.m.v. directe aansturing en/of standaardisatie van werkmethoden (procedures en regels)	coördinatie van werk beperkt zich tot controle vooraf van vakkennis, sturing op resultaat en/of wederzijdse afstemming
prestatieverwachting	minimum prestatieverwachting wordt precies omschreven en blijft in de loop van de tijd vrij stabiel	relatief hoge prestatieverwachting die in de tijd gezien dynamisch is: voortdurende verbetering en vernieuwing staat centraal
ruil	beperkte ruil: loon voor een welomschreven prestatie	uitgebreide ruil: naast loon worden bijv. ook promotie- en ontplooiingskansen in de ruil opgenomen
beheersing	voornamelijk door extrinsieke stimuli	naast extrinsieke stimuli worden ook intrinsieke stimuli toegepast

Aan de controlestrategie ligt het uitgangspunt ten grondslag dat optimale efficiëntie en effectiviteit bereikt kan worden door het werknemersgedrag strikt te controleren. Daarom worden functies nauwgezet omschreven en prestatieverwachtingen gespecificeerd. Door middel van een loonprikkel probeert het management prestaties te stimuleren.

- ✕ De arbeidsverhoudingen bij deze strategie worden gedomineerd door het uitgangspunt dat er een belangentegenstelling is tussen kapitaal en arbeid. Daardoor kenmerken zich deze verhoudingen door conflict en strijd. Deze strijd wordt gereguleerd doordat onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden collectief buiten de organisatie plaatsvinden. Daarmee bereikt het management rust binnen de organisatie en maximale vrijheid bij het intern reguleren van de arbeidsrelatie.

Het gevolg is dat werknemers een instrumentele oriëntatie op en een geringe betrokkenheid bij het werk hebben. Over iedere nieuwe prestatieverwachting moet opnieuw onderhandeld worden.

Aan de betrokkenheidsstrategie ligt het uitgangspunt ten grondslag dat optimale benutting van capaciteiten van mensen goed is voor de organisatie. Daartoe moeten werknemers ruimte krijgen om hun capaciteiten te gebruiken en verder te ontwikkelen. Sturing van gedrag vindt overwegend plaats in overleg.

Gepoogd wordt de belangen van het management en van medewerkers zo goed mogelijk te verenigen. De arbeidsverhoudingen worden vooral gedomineerd door wederkerigheid. Vandaar ook dat de ruil meer uitgebreid van aard is. Naast loon zijn kwaliteit van werk, ontplooiingskansen en vooruitzichten onderwerp van ruil.

De verwachting van het management is dat werknemers een intrinsieke betrokkenheid bij het werk en de onderneming ontwikkelen, zodat hun aanpassingsvermogen vergroot wordt en men bereid is tot vernieuwing en continue verbetering.

2.2 ARBEIDSRELATIES IN HISTORISCH PERSPECTIEF

Zoals reeds gezegd, gaat het hier om een typering van twee uitersten van een continuüm. Daartussen treft men allerlei varianten van arbeidsrelaties aan met karakteristieken van zowel de ene als de andere pool. Zo heeft Paul Lawrence (in Walton en Lawrence, 1985) de ontwikkeling van het personeelsmanagement in Amerika beschreven als een opeenvolging van specifieke configuraties van ruil-, organisatie- en beheerssystemen en daarmee, hoewel hij deze term niet gebruikt, van specifieke arbeidsrelaties. Hij maakt achtereenvolgens onderscheid tussen de ambachtelijke, markt-, technische, loopbaan- en commitmentconfiguratie.

In de pre-industriële periode is de ambachtelijke configuratie dominant. Hoofdkenmerk daarvan is dat het werk verricht wordt in teams van meesters, gezellen en leerlingen, waarbij de taakverdeling traditioneel door gildenafspraken bepaald is. De werkplaats is tevens leerplaats, waar de leerling zich kan ontwikkelen tot gezel en misschien wel tot meester. De prestatieverwachting is in beperkte zin dynamisch, omdat deze samengaat met de ontwikkeling die de leerling/gezel doormaakt, en die heel voorspelbaar is. De arbeidsrelatie vertoont in meer dan één opzicht paternalistische trekken. Van formele beheerssystemen is in dergelijke relaties nauwelijks sprake. De meester draagt in de ruimste zin van het woord zorg voor zijn leerlingen en gezellen. De aansturing in het werk vindt direct plaats. De meester modelleert zijn leerlingen naar 'zijn beeld en gelijkenis' en heeft een grote mate van zeggenschap over zijn werknemers. Wat echter betamelijk is in de relatie, wordt vooral begrensd door de traditie en de regels van het gilde. Te-

genover deze uitgebreide zorg en bemoeienis van de meester voor zijn gezellen en leerlingen staat hun ongelimiteerde trouw. In die zin is er sprake van een langdurige en intensieve arbeidsrelatie.

De markt- en de technische configuratie liggen dicht bij elkaar. Zij ontstaan aan het begin van de industriële revolutie, wanneer betere transportmogelijkheden de afzetmarkt voor producten vergroten. In eerste instantie plaatsen handelaren orders bij de ambachtelijke bedrijven om de artikelen elders te verkopen. Daarna nemen zij zelf de productie ter hand door fabrieken te openen, waarbij de productiemiddelen in handen zijn van de ondernemer/eigenaar. Daarmee begint een proces van dekwalificering, van het ontnemen van de arbeidstaakbeheersing van de ambachtsman en de opkomst van ongeschoold werk. Dit proces wordt verfijnd door de inzet van geavanceerde technische hulpmiddelen, waardoor het werktempo direct gekoppeld kan worden aan het tempo van de lopende band (fordisme). De eenvoudige taken waarvoor nauwelijks vakkennis nodig is, maken het mogelijk de ruil te beperken tot 'a fair day's pay for a fair day's work'. Door de uitwisselbaarheid van werknemers kunnen fluctuaties in de vraag naar producten opgevangen worden door het in- en uitschakelen van arbeidskrachten. Verdere beheersing en sturing van werknemersgedrag vindt plaats door regelgeving en directe aansturing. De uitgebreide arbeidsreglementen uit die tijd getuigen daar nog van.

Met de verzakelijking van arbeidsrelaties en de vertechnisering van de organisatie doen ook meer formele beheerssystemen hun intrede. Bijvoorbeeld selectiemethoden om de meest geschikte werknemers voor de taken te selecteren, en beloningssystemen zoals tariefstelsels om de prestaties van werknemers gedifferentieerd te kunnen belonen.

De loopbaanconfiguratie ontstaat wanneer productieprocessen kennisintensiever worden. Steeds meer taken vragen daardoor ervaring en kennis van het productieproces, wil de prestatie naar behoren kunnen worden verricht. Daardoor ontstaat de behoefte om de opgebouwde ervaring en kennis van werknemers te behouden. Naast loon gaan ook loopbaankansen deel uitmaken van de ruilrelatie. Selectie vindt niet meer uitsluitend plaats voor een enkele functie, maar voor een reeks, een loopbaan. Naast geschiktheid wordt opleidbaarheid een selectie criterium. De prestatieverwachting krijgt daardoor ook een meer dynamisch karakter: naast een goede functievervulling wordt ook verdere groei in kennis en ervaring verwacht en op prijs gesteld. Niet alleen worden nieuwe beheerssystemen, vooral op het terrein van opleiding en training, geïntroduceerd, bestaande beheerssystemen worden ook complexer: de voorspellende kracht van selectie-instrumenten wordt belangrijker, beoordelingssystemen moeten zich niet alleen richten op de huidige prestaties, maar ook op ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemer; beloningen worden niet alleen gerelateerd aan de huidige prestaties, maar ook aan de algehele waarde van de werknemer voor de onderneming (merit-rating).

Met het verzadigd raken van afzetmarkten, een steeds kortere levenscyclus van producten en met nieuwe concurrenten die sneller en innovatiever blijken te zijn, komen echter aan het begin van jaren tachtig deze ruil-, beheersings- en sturingskaders onder druk te staan.

Lawrence voorziet de opkomst van nieuwe sturingskaders die hij samenvat met de term *commitmentstrategie* (commitment = betrokkenheid). Naast meer en andere inspraakvormen voor personeel voorziet hij andere werkvormen, waarbij een grotere autonomie wordt toegekend aan de functieervuller. Niet de individuele functie wordt bouwsteen van de moderne organisatie, maar de semi-autonome werkgroep, waaraan naast uitvoerende ook regerende taken worden toebedeeld. Omdat voortdurende verbetering en vernieuwing van producten en processen noodzakelijk wordt, worden prestatieverwachtingen niet alleen hoger, maar krijgen ze ook een meer dynamisch en diffuus karakter. In lijn daarmee worden beoordelings- en beloningssystemen directer gerelateerd aan feitelijke resultaten.

In de beschrijving van Lawrence zien wij, net als bij Huiskamp, dat hij de samenhang tussen ruil-, sturings- en beheersingskaders relateert aan ontwikkelingen op de afzet- en arbeidsmarkt. Een belangrijke eerste conclusie uit het voorgaande moet dan ook zijn dat beheerssystemen niet los gezien kunnen worden van de aard van de arbeidsdeling en de ruil zoals die tussen werkgever en werknemer tot stand komt. In veel handboeken voor personeelsbeleid wordt ten onrechte de suggestie gewekt dat beheerssystemen, bijvoorbeeld beoordelings- en beloningssystemen, tijdloos zijn en niet gebonden aan specifieke situaties. Toch zijn veel van deze beheerssystemen ontwikkeld in een tijd dat de rationalisering van de arbeidsorganisatie hoog in het vaandel stond. De functie werd in die tijd gezien als de elementaire bouwsteen van de organisatie. Dergelijke beheerssystemen waren dan ook in het bijzonder gericht op het tot stand brengen van afstemming tussen individu en functie. Bij andere vormen van arbeidsdeling, bijvoorbeeld bij de opkomst van semi-autonome werkgroepen, blijken dergelijke systemen dan ook minder te voldoen. Het gaat immers niet meer alleen om invulling van een functie, maar vooral om het vormgeven van teams die met een behoorlijke mate van autonomie een afgerond gedeelte van het productieproces voor hun rekening nemen.

Een tweede conclusie is dat de door Lawrence beschreven configuraties niet alleen historische categorieën zijn, maar ook varianten van ruil-, stuur- en beheersingsmechanismen die ook nu nog naast elkaar voorkomen. Zo komt de ambachtelijke configuratie nog steeds in kleinere bedrijven voor. Poutsma (1993) beschrijft dergelijke arbeidsrelaties in kleine ondernemingen en constateert dat daar de ruil een uitgebreid karakter kent. Het afmaken van een karwei tot het klaar is, het verrichten van onbetaald werk en een coöperatieve instelling behoren daarbij tot de 'normale' taakeisen. Daartegenover staat een uitgebreide morele zorgverplichting van de werkgever, die vaak verder reikt dan de strikte arbeidssfeer. Dergelijke arbeidsrelaties kennen een sterk patrimoniaal karakter.

De sterke groei van uitzendarbeid en tijdelijke contracten laat zien dat ook de marktconfiguratie nog niet tot het verleden behoort. En hoewel vrijwel geen enkele onderneming nog een harde levenslange baan garandeert, wil dat niet zeggen dat de loopbaanconfiguratie geheel verdwenen is. Vooral bij banken, verzekeringsbedrijven en de overheid treffen wij dergelijke configuraties nog steeds aan.

Met andere woorden: de door Lawrence beschreven configuraties zijn niet alleen historische categorieën maar ook mogelijke vormen van arbeidsrelaties die afhankelijk van specifieke situaties zich voordoen.

3 **Ontwikkelingen in het arbeidsbestel en gevolgen voor arbeidsrelaties**

De vraag die wij tenslotte aan de orde willen stellen, is of er een trend valt te ontdekken in de ontwikkeling van nieuwe beheers- en stuurmechanismen c.q. dominante arbeidsrelaties. Daarvoor moet conform figuur 1 in de eerste plaats gekeken worden naar ontwikkelingen op de afzet-en arbeidsmarkt die mogelijkwijs van invloed zijn op de wijze van arbeidsdeling en daarmee op beheers- en ruilaspecten. In de tweede plaats spelen ook veranderingen in het externe reguleringskader een rol.

De opvallendste wijziging op de afzetmarkt betreft de veranderende concurrentieverhoudingen en -criteria. Nieuwe concurrenten en andere eisen stellen organisaties voor geheel nieuwe problemen. Niet alleen de prijs is momenteel een belangrijk concurrentiecriteria, maar ook de kwaliteit van het product, de leversnelheid en -betrouwbaarheid en het innovatievermogen van de onderneming. Deze criteria zijn met een traditionele arbeidsorganisatie nauwelijks te realiseren, omdat deze te traag en te weinig vernieuwend blijkt te zijn. Daarom wordt naarstig

gezocht naar nieuwe vormen van organisatie en management. In sommige gevallen wordt de oplossing gezocht in een verfijning van de tayloristische arbeidsorganisatie door deze te ontdoen van zijn bureaucratisch 'vet' en door medewerkers meer en beter bij voortdurende verbeteringen te betrekken. *Lean production* combineert de voordelen van massaproductie met die van ambachtelijk werk, maar laat de monotone arbeidsinhoud ongemoeid. Daarnaast zien wij een productieconcept waar gelijktijdig de kwaliteit van de organisatie en die van arbeid wordt geoptimaliseerd. In dit zogenoemd sociotechnisch productieproces staat groepswork centraal. Een globale vergelijking tussen de traditionele organisatie en deze moderne variant ziet er als volgt uit.

De vier centrale activiteiten die in een bedrijf kunnen worden onderscheiden, te weten: uitvoeren, ondersteunen, regelen en sturen, zijn in een traditionele organisatie ondergebracht in aparte afdelingen en functies. Staf en

middenkader regelen en ondersteunen; de top stuurt en de werkvloer voert uit. Het gevolg is niet alleen dat het uitvoerend werk daardoor van lage kwaliteit is, maar ook dat een dergelijke organisatie door zijn complexiteit traag en weinig vernieuwend is.

In een moderne organisatie, die geschoeid is op het sociotechnisch productie-concept, worden ondersteunende en (een deel van de) regelende taken toegevoegd aan het uitvoerend werk, dat in teamverband wordt uitgevoerd. Deze taakgroepen voeren met een grote mate van zelfstandigheid hun taken uit. Naast de uitvoering zijn zij ook verantwoordelijk voor de voorbereiding en planning van het werk, voor het voorkomen en oplossen van storingen, voor het onderhouden van contacten met andere afdelingen en voor de kwaliteit van het eindproduct. Het regelen en sturen van bovenaf wordt zoveel mogelijk beperkt.

In een dergelijke arbeidsorganisatie vindt beheersing en sturing voornamelijk plaats door afspraken te maken over de output en door de beheersing verder over te laten aan de onderlinge afstemming in de groep. Beheerssystemen krijgen daardoor meer een overlegkarakter: de output wordt in onderling overleg vastgesteld en binnen het team wordt overlegd wie welke werkzaamheden zal uitvoeren. Ook de ruilrelatie verandert daardoor van karakter: niet de functie wordt de bouwsteen van de organisatie, maar het team, waarbinnen werknemers meerdere taken kunnen vervullen. Daardoor krijgt de ruil een meer dynamisch karakter omdat wat geruild wordt, voortdurend aan verandering onderhevig is en zich niet meer alleen afspeelt in de relatie werkgever-werknemer, maar ook onderdeel wordt van een groepsproces.

- Deze verandering in de interne regulering gaat verder samen met een tweede ontwikkeling die zich in de externe reguleringskaders voordoen. Deze externe regulering van de arbeidsrelatie (door overheid en sociale partners) kan, zo hebben wij gezien, als complement beschouwd worden van de interne regulering. Op een aantal fronten verandert de invloed van deze externe regulering. In de eerste plaats treedt de overheid minder direct regulerend op, maar laat meer aan het (intern) overleg tussen (markt)partijen over. Dat is bijvoorbeeld zichtbaar in de Arbeidsomstandighedenwet, waarbij de feitelijke uitwerking voor een deel wordt overgelaten aan interne medezeggenschapsorganen. Hetzelfde is het geval bij de nieuwe Arbeidstijdenwet, die naast een standaardregeling ook een overlegregeling kent. De overlegregeling treedt in werking als werkgevers en vakbonden in een CAO, of een directie en een OR, een eigen regeling treffen. De overlegregeling is aan minder stringente regels gebonden. Zo staat het maximumaantal uren in de standaardregeling op 9 uur, in de overlegregeling op 10. Ook hebben partijen die kiezen voor de overlegregeling, meer mogelijkheden om naar boven en onder af te wijken.

Een vergelijkbare ontwikkeling doet zich voor op het terrein van het CAO-overleg. Waren tot voor kort de meeste CAO's standaard- of minimum-regelingen waaraan ondernemingen zich onverkort moesten conformeren, momenteel neemt het aantal raamovereenkomsten waar ruimte is voor verdere invulling per onderneming, toe. CAO-overleg wordt daardoor meer en meer *etage-overleg*: de kaders worden op het niveau van bedrijfstak of concern tussen werkgevers- en werknemersorganisaties bepaald; de feitelijke invulling wordt aan het interne overleg in de onderneming overgelaten.

Voor arbeidsrelaties hebben deze twee ontwikkelingen vergaande consequenties. Door het afnemen van de externe regulering neemt de speelruimte voor interne regulering toe. Dat geeft enerzijds de mogelijkheid om ruil-, organisatie en beheerssystemen beter aan te laten sluiten aan de specifieke eisen die organisatie en medewerkers stellen. Anderzijds brengt het discussies in 'huis' die daarvoor zich buitenshuis afspeelden. Dat stelt hogere eisen aan de interne communicatie en aan overlegkaders, zoals de ondernemingsraad, waar nu (verdere) invulling gegeven moet worden aan arbeidsrelaties.

Zeker zo belangrijk zijn de ontwikkelingen die zich voordoen met betrekking tot de inrichting van organisaties. Wanneer namelijk gekozen wordt voor een gedecentraliseerd concept, waarin teams het werk verrichten, zullen zowel ruil- als beheersaspecten daaraan aangepast moeten worden. Om een grotere autonomie van de teams te realiseren, beperkt de sturing zich tot het vaststellen van de output. De rol van de leider verschuift van disciplineren en directe supervisie van ondergeschikten naar coaching en het onderhouden van relaties met andere teams. In de selectie van nieuwkomers worden naast vakbekwaamheidseisen ook eisen gesteld aan de opleidbaarheid en samenwerkingscapaciteiten. Beloningssystemen worden gekoppeld aan groepsprestaties en aan de ontwikkeling van medewerkers. In zijn algemeenheid krijgt de ruil een meer uitgebreid karakter, waarbij overleg en wederzijdse afstemming aan belang winnen.

Deze verandering in beheerssystemen wordt regelmatig in handboeken bepleit. Zelden wordt echter een relatie gelegd met de veranderende arbeidsrelatie die daaraan debet is. Verwacht mag worden dat in de komende jaren de bestaande instrumenten van personeelsmanagement zich nog verder in de aangegeven richting zullen ontwikkelen.

4 Conclusie en samenvatting

Selectiemethoden, beoordelings- en beloningssystemen, functieclassificatietechnieken, stijlen van leiderschap, enzovoorts, kunnen gezien worden als beheerssystemen om de arbeidsrelatie tussen werkgever en werknemer te beheersen en het gedrag van werknemers te sturen. Dergelijke beheerssystemen kunnen niet los gezien worden van de aard van de arbeidsruil

tussen werkgever en werknemer en van de wijze van arbeidsdeling die in de arbeidsorganisatie wordt toegepast. Op haar beurt staat deze arbeidsrelatie bloot aan de invloed van de afzet- en arbeidsmarkt en institutionele kaders. Omdat in een bepaald tijdsgewricht bepaalde ontwikkelingen dominant zijn, doen verschillende vormen van arbeidsrelaties zich voor als historische categorieën die elkaar in tijd lijken op te volgen. Toch is een dergelijke voorstelling van zaken ongenueanceerd, het blijkt dat verschillende vormen van ruil, sturing en beheersing nu nog voorkomen, omdat de omstandigheden waaronder ondernemingen en instellingen opereren, nu eenmaal verschillend zijn.

Feit is wel dat ook in de huidige tijd bepaalde ontwikkelingen bijzondere aandacht vragen. In de eerste plaats betreft dat de omstandigheden op veel afzetmarkten, waardoor bedrijven hun koers moeten verleggen en aan andere eisen moeten gaan voldoen. Wanneer dat gepaard gaat met interne aanpassingen van de arbeidsorganisatie, heeft dat veelal ook vergaande consequenties voor beheerssystemen. In de tweede plaats lijkt de invloed van externe reguleringskaders af te nemen, waardoor er meer ruimte ontstaat voor vormen van interne regulering die beter aangepast zijn aan de specifieke situatie waarin de organisatie verkeert.

Tot slot moet gewaarschuwd worden voor de tweedeling die in dit hoofdstuk gesuggereerd wordt. Het gaat daarbij om (ideaaltypische) polen op een continuüm en dat alleen al wil zeggen dat in de praktijk zich allerlei varianten voordoen. Daarnaast is het nog maar de vraag of de tendens naar meer groepswork en autonomie zich zal doorzetten of dat toch uiteindelijk andere organisatievormen zullen gaan overheersen. Ook de opkomst van nieuwe informatietechnologie kan de wereld van organisaties drastisch doen veranderen. Misschien wordt telewerken wel de toekomst. Informatietechnologie biedt daarnaast ook nieuwe mogelijkheden om werknemersgedrag strikt te controleren. Denk maar aan datatypistes die tot op het aantal aanslagen per minuut gecontroleerd kunnen worden, of aan werknemers die met videocamera's gecontroleerd worden. Deze nieuwe mogelijkheden roepen onmiddellijk ook vragen van ethische aard op: welke inbreuk op de privacy is toelaatbaar.

Het managen van een onderneming, zo stellen De Lange en Van Lent (1994), is uiteindelijk niets anders dan het beïnvloeden van arbeidsgedrag. De centrale vraag, zo vervolgen zij, waarvoor een manager zich gesteld ziet, is hoe hij ervoor kan zorgen dat alle leden van de organisatie zich zo gedragen dat de doelstellingen van de organisatie worden bereikt. Daarbij doen zich een aantal keuzemomenten voor:

- Is het wenselijk om medewerkers sterk aan de organisatie te binden of verdient het de voorkeur om ze, naar behoefte, tijdelijk in te huren?
- Hoe autonoom moeten medewerkers zich kunnen gedragen?

- Als een sterke binding nodig is, met welke middelen wordt die dan gerealiseerd?
- Hoe kan voorkomen worden dat medewerkers zich niet voor de volle honderd procent inspinnen?

Het antwoord op deze vragen wordt in belangrijke mate bepaald door de aard van het werk en de wijze waarop dat georganiseerd wordt. Maar ook deze factoren liggen niet voor eeuwig en altijd vast. Onder druk van de omgeving kan het noodzakelijk zijn juist de bestaande organisatie en het functie- en taakontwerp aan te passen en te herzien.

Aan het ontwikkelen en implementeren van stuur- en beheersinstrumenten ten aanzien van werknemersgedrag dient dus een gedegen analyse vooraf te gaan, die bestaat uit beantwoording van drie kernvragen?

- Welke eisen worden aan de organisatie gesteld?
- Wat voor consequenties heeft dat voor de aard van het werk?
- Aan welke eisen moeten beheerssystemen voldoen, willen zij aansluiten op de aard van het werk en de organisatie daarvan.