

200023292

Flexibiliteit en productiviteit zijn geen gescheiden werelden

LEIDINGGEVENDEN BESTEDEN MEER AANDACHT AAN MENSGERICHTE FLEXIBILITEIT DAN HR-MANAGERS

Voor het versterken van de productiviteit en de concurrentiekracht van Nederland moeten bedrijven voldoende aandacht besteden aan vier vormen van flexibiliteit: omgevingsgerichte, toekomstgerichte, mensgerichte en arbeidsmarktgerichte flexibiliteit. Onderzoekers constateren dat er behoorlijk wat aandacht naar de markt gaat, maar dat de aandacht voor de medewerkers in veel organisaties te laag is. Terwijl zij juist bepalend zijn voor het succes in het heden en in de toekomst van de organisatie.

door Anneke Goudswaard en Wim Davidse

Nederland staat de komende jaren in het teken van toenemende dynamiek en diversiteit op de markt en op de arbeidsmarkt. Ook komt er een structurele krapte op de arbeidsmarkt. Concurrenten, afnemers en werknemers zullen steeds meer eisen stellen aan het functioneren van bedrijven, terwijl de rendementseisen hoger worden. Het verder verhogen van de arbeidsproductiviteit en de flexibiliteit is een belangrijke voorwaarde om de concurrentie internationaal aan te kunnen.

In het najaar van 2005 voerden Vedior en TNO een arbeidsproductiviteitsmonitor uit onder 500 leidinggevenden van bedrijven met meer dan 100 werknemers in vijf sectoren: industrie, vervoer en communicatie, financiële instellingen, zakelijke dienstverlening en gezondheidszorg en welzijn. Uit dit onderzoek blijkt dat managers de mens centraal zetten als het gaat om het verhogen van de arbeidsproductiviteit. Zij zien het stimuleren van en investeren in hun medewerkers als belangrijkste maatregelen.

Maar als het gaat om flexibiliteit, dan lijkt de mens vooral volgend: de kortetermijneisen vanuit de markt zijn leidend en het personeel moet zich schikken. Er is nog maar weinig te zien

van de mensgerichte en toekomstgerichte flexibiliteit die nodig is om Nederlandse bedrijven meer succesvol te maken.

Stimuleren en innoveren

Leidinggevend Nederland is het er over eens dat arbeidsproductiviteit van groot belang is voor het versterken van de concurrentiepositie. Tachtig procent van de leidinggevenden acht arbeidsproductiviteit (zeer) belangrijk voor het behouden of versterken van de positie op de markt en 78 procent zet dit onderwerp (zeer) hoog op de managementagenda.

Opmerkelijk is de hoge mate van consensus dat arbeidsproductiviteit vooral verhoogd kan worden door het stimuleren van het personeel. 83 procent denkt dit te doen door het investeren in opleiding en ontwikkeling, 82 procent door teamspirit en sociale cohesie, 83 procent door het geven van eigen verantwoordelijkheden, 80 procent door aandacht voor gezondheid van het personeel en 79 procent door het stimuleren van creativiteit. Naast efficiënte werkprocessen en innovatie zijn dit de meest genoemde maatregelen (zie figuur 1). Dat geldt voor alle sectoren.

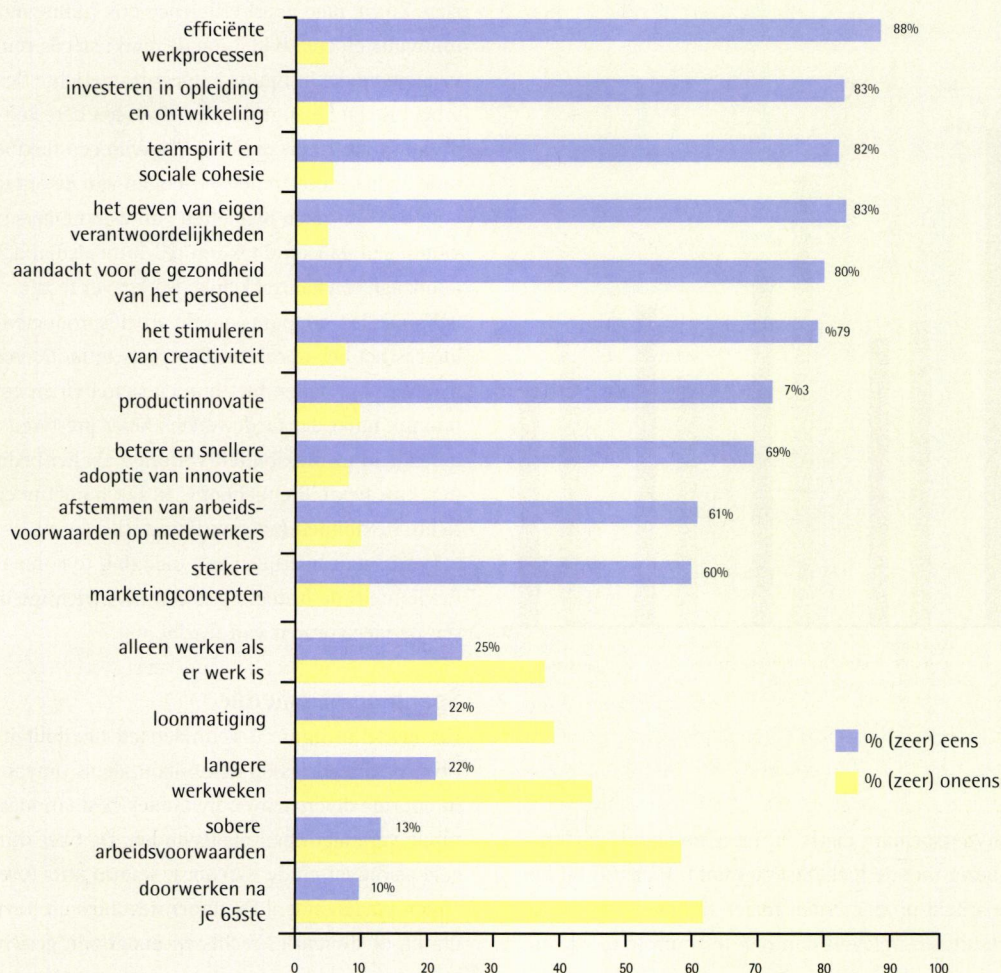
Het is ook nogal opmerkelijk dat 61 procent van de leidinggevenden vindt dat de arbeidsproductiviteit geen baat heeft bij het doorwerken na 65 jaar, dat 57 procent niets ziet in sobere arbeidsvoorwaarden en 45 procent geen voordeel ziet in langere werkweken (zie ook figuur 1).

In de gezondheidszorg vinden leidinggevenden aandacht voor de gezondheid van het personeel belangrijker dan efficiënte werkprocessen. Innovatie is in de gezondheidszorg minder belangrijk dan in de overige sectoren. In de industrie zijn efficiënte werkprocessen en innovatie juist belangrijker dan in de overige sectoren.

Eenzijdig gericht

Leidinggevenden vinden flexibiliteit nog belangrijker voor de concurrentiepositie dan arbeidsproductiviteit: 89 procent vindt flexibi-

Fig. 1 Visie van leidinggevend en op arbeidsproductiviteitverhogende maatregelen*



* Boven in de figuur de tien beste, onder de vijf slechtste maatregelen.

liteit (zeer) belangrijk voor het behouden of versterken van de positie op de markt. Het is opmerkelijk dat managers, hoewel zij flexibiliteit nog belangrijker vinden dan arbeidsproductiviteit, dit veel minder hoog op de agenda plaatsen. De invulling van flexibiliteit is daarbij bovendien tamelijk eenzijdig, vooral op de markt gericht.

Voor de vraag naar het op de agenda plaatsen van flexibiliteit hebben we onderscheid gemaakt tussen vier dimensies van flexibiliteit:

- Omgevingsgerichte flexibiliteit: flexibel kunnen reageren op de volume- en mixvariëaties van de markt
- Toekomstgerichte flexibiliteit: anticiperen op structurele veranderingen in de markt en werken aan innovaties (product- en procesinnovatie)
- Mensgerichte flexibiliteit: flexibel in kunnen spelen op wensen, capaciteiten en diversiteit in personeel
- Arbeidsmarktgerichte flexibiliteit: anticiperen op structurele veranderingen in de arbeidsmarkt

Hoewel de mens dus sterk centraal staat voor leidinggevend en

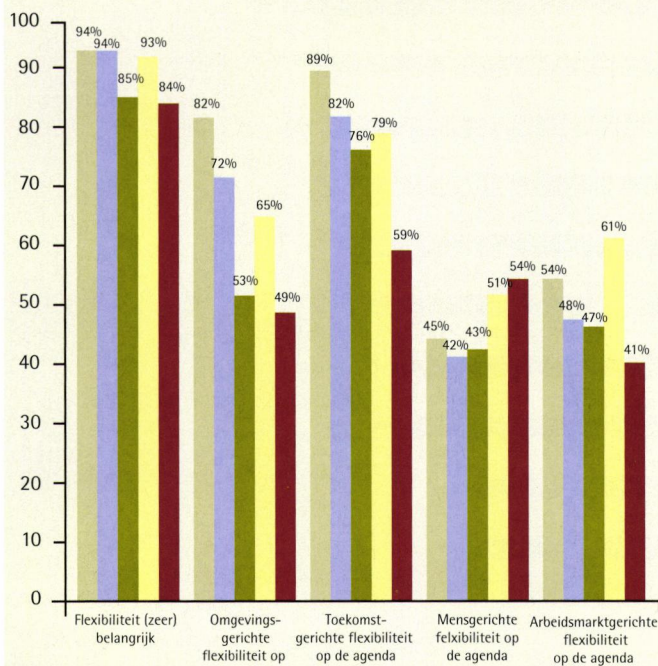
– als het gaat om het bereiken van een hogere arbeidsproductiviteit – besteden zij zeer weinig aandacht aan mensgerichte flexibiliteit. Vierenzestig procent zet omgevingsgerichte flexibiliteit hoog op de agenda en 75 procent toekomstgerichte flexibiliteit. Slechts 49 procent van de leidinggevend en zet mensgerichte flexibiliteit hoog op de agenda. Dat geldt ook voor arbeidsmarktgerichte flexibiliteit (zie figuur 2).

Er is wel wat variatie tussen de sectoren. Leidinggevend en in de gezondheidszorg plaatsen mensgerichte flexibiliteit het hoogst op de agenda. Leidinggevend en in de zakelijke dienstverlening doen dat met arbeidsmarktgerichte flexibiliteit. Maar geen enkele sector besteedt op een gebalanceerde manier evenveel aandacht aan alle vier de vormen van flexibiliteit. Over het algemeen is er meer aandacht voor de toekomstige markt dan voor het personeel.

Bang te 'geven'

In de onderzoeksresultaten is de uitdaging in de dagelijkse praktijk van veel leidinggevend en te herkennen. Ze moeten reageren op

Fig. 2 Flexibiliteitscores in vijf sectoren



een grillige en onvoorspelbare markt en meer proactief houden zij zich vervolgens bezig met de toekomstige markt. Waar zij bij het verhogen van de arbeidsproductiviteit inzien dat medewerkers stimuleren betere resultaten oplevert dan hen te controleren, lijken ze dit bij het verhogen van de flexibiliteit te vergeten. Bedrijven willen blijkbaar de flexibiliteit 'dichtregelen'. Leidinggevend zijn bang werknemers meer flexibiliteit te 'geven', omdat ze denken dat zij die alleen ten gunste van zichzelf 'nemen' en hierbij geen rekening houden met de noden van de organisatie.

Toch ervaren leidinggevend van bedrijven die hier anders mee omgaan, dat het beter werkt om alleen de kaders te scheppen en de invulling meer over te laten aan het zelfregulerende vermogen van de medewerkers. Voor het 'krijgen' van meer flexibiliteit van het personeel is het beter te motiveren en te inspireren dan te controleren. Aandacht voor maatwerk bij de invulling van regels voor werktijden, inzetbaarheid en ontwikkeling kaatst op een positieve manier naar het bedrijf terug.

Aandacht voor alle vier

Voor het versterken van de productiviteit en de concurrentiekracht van Nederland is het op basis van theorie en ervaring van belang dat bedrijven voldoende aandacht besteden aan alle vier genoemde vormen van flexibiliteit. Om te 'overleven' in een zeer turbulente omgeving is het belangrijk dat bedrijven hun werkprocessen efficiënt hebben georganiseerd en wendbaar genoeg zijn om variatie in de marktvraag aan te kunnen. Ze moeten bijvoorbeeld met diverse volumes kunnen omgaan en een variabele mix bieden. Maar als bedrijven zich vooral richten op het opvangen van kortetermijn-

variatie in de markt en een zo efficiënt mogelijke operatie, lopen zij het gevaar de langetermijnbehoefte aan innovatie over het hoofd te zien. Zo zal men naast efficiency ook ruimte moeten bieden voor innovatie en creativiteit om de markt steeds een stapje voor te blijven (zie model in figuur 3: toekomstgerichte flexibiliteit). De factor arbeid is een belangrijke sleutel tot het bereiken van succes voor organisaties. Het is in het belang van een flexibele en efficiënte operatie én het innoverende vermogen van de organisatie. Aandacht voor de wensen en behoeften van werknemers is niet alleen zinvol vanuit een naderend tekort op de arbeidsmarkt, maar ook vanuit de noodzaak een aantrekkelijke werkgever te zijn.

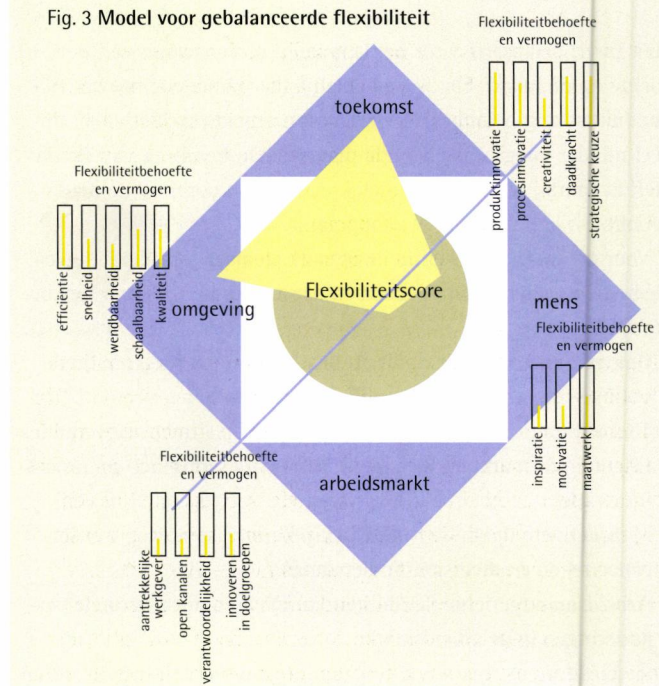
Vanuit het oogpunt van de arbeidsproductiviteit en de flexibiliteit is het belangrijk medewerkers te motiveren, te inspireren en rekening te houden met hun capaciteiten en competenties. In de praktijk blijkt dat medewerkers beter presteren en een hogere bereidheid tot flexibiliteit vertonen als het bedrijf rekening houdt met hun flexibiliteitsbehoefte. In het model noemen we dat mensgerichte flexibiliteit (zie ook figuur 3).

Het is voor bedrijven een uitdaging te komen tot gebalanceerde flexibiliteit: de bedoeling is een evenwichtige balans te vinden tussen de vier vormen van flexibiliteit.

Spanning of synergie

Het model in figuur 3 veronderstelt flexibiliteit in vier dimensies. De twee dimensies op de horizontale as omvatten het heden, waarin enorme diversiteit en dynamiek bestaat, maar niet per se structurele veranderingen plaatsvinden. De twee dimensies op de verticale as omvatten de toekomst, waarin structurele veranderingen zullen plaatsvinden. De dimensies links en boven zijn gericht op de markt, de dimensies rechts en onder zijn gericht op de mens, de

Fig. 3 Model voor gebalanceerde flexibiliteit



Tab 1. Kernbegrippen uit het onderzoeksmodel

Type flexibiliteit	Flexibiliteitbehoefte	Organisatie-eisen
Omgevingsgerichte flexibiliteit: systeem afgestemd op de eisen van de huidige omgeving	Variatie in de marktvraag (volume en mix), (on)voorspelbaarheid van de omgevingseisen	<ul style="list-style-type: none"> - Efficiënte operatie - Snelheid, korte levertijden - Maximale wendbaarheid (de mix aankunnen) - Schaalbaarheid (diverse volumes aankunnen) - Kwaliteit leveren
Toekomstgerichte flexibiliteit: systeem afgestemd op de veranderen de omgeving van de toekomst	Veranderingen in de omgeving in de toekomst Innovaties in technologie, producten en processen.	<ul style="list-style-type: none"> - Productinnovatie - Procesinnovatie - Daadkracht - Strategische keuze ten aanzien van concurrentiestrategie - Creativiteit
Mensgerichte flexibiliteit: systeem afgestemd om de diversiteit aan wensen en behoeften van het eigen personeelsbestand	Diversiteit in bedrijven, behoeften, wensen, capaciteiten en competenties van personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Inspiratie - Motivatie - Maatwerk (behoeften, wensen, capaciteiten en competenties)
Arbeidsmarktgerichte flexibiliteit: systeem afgestemd op de eisen en beschikbaarheid van personeel op de toekomstige arbeidsmarkt	Veranderingen op de arbeidsmarkt van de toekomst, beschikbaarheid van personeel en veranderende , wensen capaciteit en competenties van personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Aantrekkelijkheid als werkgever - Open kanalen naar de arbeidsmarkt - Verantwoordelijkheid nemen voor toekomstige generaties - Innovativiteit in en bewerking van doelgroepen

medewerkers. Alle vier dimensies zijn nodig: gebalanceerde flexibiliteit zoekt dus continu afstemming op de markt én op de medewerkers, in het heden en in de toekomst.

In de praktijk kan op allerlei manieren scheefgroei of onbalans ontstaan. Alle vier vormen van flexibiliteit beantwoorden aan een andere flexibiliteitbehoefte en stellen andere eisen aan de organisatie (zie tabel 1). In de praktijk leveren deze eisen soms spanningsvelden op die opgelost moeten worden, maar uiteindelijk vooral synergie opleveren.

Slagvaardig zijn op de verkoopmarkt, de financiële markt, de arbeidsmarkt en intern. In het heden en in de toekomst. In beweging en in balans. De diversiteit en dynamiek in de omgeving nopen dus enerzijds tot sterke scores op de marktstrategische eisen (efficiency, beheersbaarheid, wendbaarheid en productiviteit) en anderzijds tot hoge scores op HRM-efficiency en activerend HRM. Om te beginnen is het daarom van belang elke dimensie te optimaliseren. Zo voorkomt het bedrijf dat – bijvoorbeeld – een te lage omgevingsgerichtheid leidt tot irrationele overcapaciteit of een laag reactievermogen. Ook is de samenhang tussen de dimensies van belang. Er bestaan positieve relaties tussen dimensies en er bestaan negatieve relaties. Een voorbeeld van een positieve relatie is dat meer mensgerichtheid leidt tot een sterkere motivatie, die weer leidt tot betere innovatie of een hogere toekomstgerichtheid.

Een negatief voorbeeld: meer omgevingsgerichte flexibiliteit kan leiden tot lagere mensgerichtheid. De kunst is de positieve relaties zoveel mogelijk te benutten.

Uitdaging voor HR?

Juist door de breedte en diversiteit van de uitdaging waar bedrijven voor staan ligt het voor de hand dat leidinggevendenden in de lijn en HR-managers bij het oplossen van de spanningsvelden als business partners samen optrekken. Het gaat immers om aandacht voor operatie en strategie, voor markt en innovatie én personeel.

In het onderzoek kunnen we onderscheid maken in de visie van directeuren/eigenaren, HR-managers/hoofden P&O en overige leidinggevendenden. Wat blijkt: directeuren zetten flexibiliteit net iets hoger op de managementagenda dan HR-managers. Dat geldt voor alle vier vormen en dus ook voor mensgerichte flexibiliteit. Betekent dit nu dat hier een uitdaging ligt voor HR om zich meer te verdiepen in de flexibiliteitbehoefte van het bedrijf? Bij de maatregelen ter verhoging van de arbeidsproductiviteit zien directeuren net iets meer dan HR-managers in het bieden van eigen verantwoordelijkheid, stimuleren van creativiteit en bonusregelingen, maar ook in loonmatiging, strak aansturen en sobere arbeidsvoorwaarden. Dit laatste lijkt tegenstrijdig: bieden van eigen verantwoordelijkheid én strakker aansturen. Het is een her-

kenbaar spanningsveld waar leidinggevend in de praktijk tegen- aan lopen, vanuit soms tegenstrijdige doelstellingen op de korte en de lange termijn, of vanuit (ogenschijnlijke) grenzen aan de inzet- baarheid en capaciteiten van medewerkers of leidinggevend. Als dat zo is, dan kunnen HR-managers een rol spelen bij het oplossen van dit spanningsveld. Denk bijvoorbeeld aan ondersteu- ning bij het maken van competentie- en inzetbaarheidoverzichten, die rekening houden met een flexibele inzet maar ook met loop- baanpaden. Denk ook aan ondersteuning bij een andere, meer coa- chende, stijl van leidinggeven.

In het onderzoek komt naar voren dat HR-managers juist weer iets meer oog hebben dan directeuren voor de kracht van innova- tie en marketing ter verhoging van de arbeidsproductiviteit. Betekent dit misschien dat zij wat minder in beslag worden geno- men door de korte termijn van de markt en meer ruimte hebben voor strategische vragen? Op basis van het onderzoek kunnen we niet achterhalen waar de – overigens geringe – verschillen van- daan komen. De resultaten geven slechts een indicatie van een complexe praktijk, waar verschillende managers vanuit hun eigen ‘venster’ mee worstelen.

Veel te winnen

Het vinden van de juiste balans is niet eenvoudig, terwijl er met een gebalanceerde flexibiliteit voor Nederland veel te winnen is. De marktgerichtheid is in veel gevallen zeer behoorlijk, maar ter- wijl de medewerkers in onze visie bepalend zijn voor het succes in het heden en in de toekomst, is de aandacht voor hen in veel orga- nisaties juist te laag. Daarmee gaat onnodig concurrentiekracht verloren.

De arbeidsproductiviteitsmonitor 2005 krijgt in 2006 een vervolg in een flexibiliteitsmonitor, waarin wordt onderzocht hoe bedrijven erin slagen om in de praktijk vorm te geven aan deze gebalanceer- de flexibiliteit.

Dr. A. Goudswaard is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Kwaliteit van Leven.

Drs. W. Davidse is directeur strategische marketing bij Vedior.

anneke.goudswaard@tno.nl

Literatuur

– Goudswaard A. et al. *Verhoging van de arbeidsproductiviteit: ideeën van leidinggevend Nederland. Een verkennend onderzoek van Vedior en TNO* (2005) Vedior, Amsterdam.

HRM te duur?

Met het GET-tijdbeheersysteem bespaart u geld én maakt u tijd vrij voor echt HR-management!



www.get.nl

info@get.nl



**Your professional
HR & Security Management**

partner