

# 3 Management en duurzame inzetbaarheid<sup>1</sup>

## 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een integraal model voor het managen van een organisatie beschreven. Het is een model dat een organisatie-sociologisch kader geeft voor het management. Dit model is gebaseerd op de systeemtheorie van de socioloog Talcot Parsons. De positionering, de invloed en de verantwoordelijkheden, van het management binnen de organisatie zijn hierbij de belangrijke onderwerpen.

Vanwege het grote belang van deze positionering is het te rechtvaardigen dat in eerste instantie een korte nogal theoretische beschrijving wordt gegeven van de systeemtheorie van Parsons in paragraaf 3.2 en vervolgens in paragraaf 3.3 van het AGIL-model. Daarna wordt de beschrijving veel praktischer en toepasbaar op de praktijk van het leiden van een organisatie. Door het theoretisch gedeelte is de praktische toepassing wellicht veel herkenbaarder dan wanneer de theorie achterwege zou zijn gebleven.

Aan de hand van deze theorie kan een arbeidsorganisatie gezien worden als een sociaal systeem, waar een werknemer deel van uitmaakt. Binnen dat sociaal systeem kunnen we vier deelsystemen onderscheiden. Elk deelsysteem heeft een eigen rol binnen

---

<sup>1</sup> Uit: Bedrijfsmaatschappelijk Werk, Competentie en Strategie (1994) Tom van den Belt. Dit hoofdstuk is de theoretische basis voor het model van Benedictijns management in: Christelijk management volgens de Regel van Benedictus (2016) dr. Tom van den Belt, [www.beltomadvies.nl](http://www.beltomadvies.nl)

het systeem. Met deze rol bedoelen we welke bijdrage zo'n deelsysteem, oftewel een onderdeel van de organisatie kan leveren aan de realisering van het doel van het gehele systeem. Deze doelen van de organisatie zijn in principe altijd: continuïteit en harmonie. Daarnaast is een belangrijk uitgangspunt van de systeemsociologie, dat de opvattingen over harmonie en orde berusten op consensus over fundamentele waarden, dat wil zeggen dat de betrokkenen binnen de organisatie een geheel van gedeelde waarden (=shared values) hebben. Het principe van gedeelde waarden is in het vorig hoofdstuk beschreven onder de noemer van Human Value Management (HVM). Het model met de vier deelsystemen biedt een goede mogelijkheid om de toepassing van Benedictijnse spiritualiteit in de verschillende processen binnen een arbeidsorganisatie te beschrijven, zo blijkt in hoofdstuk 6.

### **3.2 De systeemtheorie van Parsons**

Een van de grote sociologen die behoorde tot de stroming van het structureel functionalisme is Talcott Parsons (1902 - 1978). Zijn theorie gaat over de structuur van het sociaal handelen. Hij publiceerde in 1937 het boek "The structure of social action". Hij heeft zijn theorie gebaseerd op diverse Europese sociologische ideeën en in 1951 publiceerde hij zijn grote werk "The Social System". Aanvankelijk noemde hij zijn theorie de structureel functionele benadering. Het is een handelingstheorie, die er vanuit gaat dat het kleinste element van het sociaal systeem bestaat uit handelingen en niet uit mensen. Parsons behoort zoals gezegd tot de stroming van het structureel functionalisme, dat is een stroming in de sociologie waarbij de functie van sociale verschijnselen wordt verklaard aan de hand van de bijdrage van het verschijnsel aan een sociaal systeem en de veranderingen die het daarmee teweeg brengt in dat systeem.

In de ontwikkeling van zijn theorie begon Parsons met zich af te vragen of mensen altijd rationeel handelen; en of mensen inderdaad vrij en ongereguleerd zijn; en als dat zo is, hoe is dan een orde mogelijk in een ongereguleerd en competitief geheel? Hij

nam geen genoegen met de verklaring dat het gedrag gebaseerd is op een soort prikkel en respons of van oorzaak en gevolg. Ook vond hij het niet bevredigend, dat een mens werd gereduceerd tot een onderdeel van de groep, zonder dat hij zijn eigen identiteit heeft ontwikkeld. Daarom is het begrijpelijk, dat Parsons terecht komt bij individuele handelen van de individuele mens. Parsons gaat op zoek naar de beweegredenen voor het handelen van de individuele mens. Hij construeert een theorie, waarin de mens een vrijwillig handelen vertoont, met een duidelijk voor zichzelf geformuleerd doel. Elke handeling is dus intentioneel, dat wil zeggen, met een duidelijke be-doel-ing, waarbij het doel van de handeling (mean) gericht is om het doel waarvoor de actor de handelingen ging starten (goal) te bereiken. De actor wordt daarbij in zijn handelen en in het vaststellen van de "goal" en de "means" bepaald door twee belangrijke elementen: de conditions, waaronder hij zijn handeling, de "unit act" verricht en de heersende waarden, normen en andere ideeën, die heersen in zijn (sociale) omgeving. De handelingen zijn dus een onderdeel van het sociaal systeem, en maken tegelijkertijd deel uit van het persoonlijkheidssysteem van de individuele handelende mens.

Volgens Parsons zijn het sociaal systeem en het persoonlijkheidssysteem niet tot elkaar te reduceren, maar zijn twee afzonderlijke grootheden. Het sociaal systeem is meer dan de som van de individuele handelingen en het persoonlijkheidssysteem is meer dan een onderdeel van het sociaal systeem.

Parsons bedoelt te zeggen, dat het handelen binnen het sociaal systeem is opgenomen in een institutionele orde. De handelingen zijn daarmee in feite gericht op het handhaven van de orde zelf. De institutionalisering verloopt volgens het proces, dat handelingen die bevredigend werken herhaald worden en tot vast onderdeel van de interactie in het sociaal systeem worden opgenomen. Vervolgens zal dat sociaal systeem de handelingen van de individuele actor reguleren volgens de instituties, regels, normen. Deze regels en normen zijn te zien als een objectivering van belangrijke waar-

den, waarover de verschillende actoren binnen het sociaal systeem overeenstemming hebben en die tot belangrijke of dominante waarden hebben verheven.

Deze normen en waarden vormen het cultureel systeem, dat op zich weer niet te reduceren is tot het sociaal of het persoonlijkheidssysteem. Met deze uitgangspunten wordt de relatieve autonomie van deze drie systemen aangegeven, die tegelijkertijd impliceren, dat ze met elkaar kunnen conflicteren.

Volgens Parsons is het daarom ook niet vanzelfsprekend dat een individu zich in zijn handelingen automatisch of spontaan aan de normen van het sociaal systeem zal aanpassen of conformeren, dat wil zeggen, zich eigen maken. De bestaande orde binnen het sociaal systeem is in de mate waarin de handelingen geïnstitutionaliseerd zijn, dat wil zeggen, de mate waarin zij vanuit het sociaal systeem worden voorgeschreven en gesanctioneerd en de mate waarin zij bij de mens (actor) zijn geïnternaliseerd (verinnerlijkt en gesocialiseerd) in het persoonlijkheidssysteem.

Hieruit blijkt dat de maatschappelijke orde gehandhaafd kan worden als aan twee functionele vereisten wordt voldaan: sanctionering en internalisatie, dan wel socialisatie. Het individu moet dus beloond worden bij het handelen volgens de norm, (=normconformisme), en gestraft worden bij het overtreden van de norm. De socialisatie is het leerproces van de actor, waarbij het naleven van de norm tot een persoonlijke behoefte wordt gemaakt. Als vierde systeem geeft Parsons een organic system, waarbij de bronnen, middelen en condities om te handelen in liggen. Deze vier functionele deelsystemen heeft hij in "The Social System" in een samenhangende theorie tot een geïntegreerd sociaal systeem gemaakt.

Parsons geeft voor zijn theorie van "The Social System" een systeem model, waarbinnen de vier functionele deelsystemen geplaatst zijn. Binnen elk deelsysteem kan op zich ook weer dezelfde indeling gemaakt worden. Deze deelsystemen zijn: Adaptation (aanpassing), Goal Attainment (doelrealisatie), Integration (inte-

gratie) en Latency (normen en waardenconservering). In de beschrijving van de interrelatie tussen de deelsystemen, geeft Parsons een hiërarchie aan waarin de deelsystemen gerangschikt kunnen worden. Dit gebeurt door middel van de informatiele controle of beïnvloeding. Vanuit het Latency deelsysteem, de culturele waarden oriëntatie, worden de begrenzingen door de normen voorgeschreven aan het sociaal systeem, die op zijn beurt, de normen vertaalt in een sociale structuur, die de verwachtingen vast stelt voor hoe de actor zijn rol dient te vervullen, en dus voorschrijft hoe de mens dient te handelen. Daardoor kan de mens (=actor) op zijn beurt het organistisch systeem weer reguleren. Het 'organismic system' werd later door Parsons het 'behavioral system' genoemd.

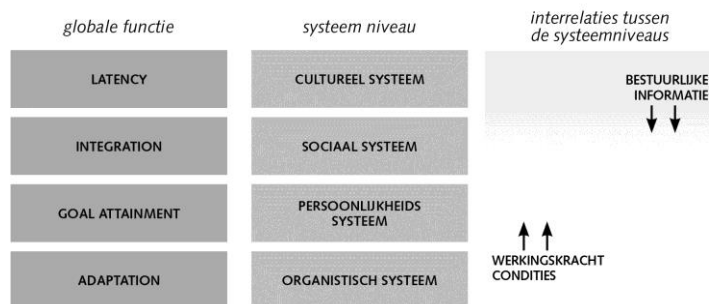
Omgekeerd geeft het lagere deelsysteem "bestaansvoorwaarden" (energic conditions) voor het naast hoger gelegen subsysteem. Zo liggen in het organistisch systeem voorwaarden om te functioneren (werkkrachtcondities) voor het persoonlijkheidssysteem, die op zich weer condities heeft voor het functioneren van het sociaal systeem, waarop het cultureel systeem gebaseerd is.

Parsons geeft zelf een voorbeeld van het gebruik van geld. Geld op zich heeft geen waarde. Maar vanuit het cultureel systeem wordt een belangrijke waarde toegekend aan eigendommen en het recht eigendommen uit te ruilen. Het geld krijgt een symbolische waarde. Het cultureel systeem geeft voorschriften hoe men dient te handelen inzake het ruilen van goederen, het verkrijgen van geld en de transactie. Het sociaal systeem geeft aan hoe de sociale structuur is waarbinnen mensen dienen te handelen. Tevens wordt voorgeschreven wat er van de verschillende actoren, de partijen, verwacht wordt, welke rol men dient te spelen. De actor verricht een aantal min of meer voorgeschreven handelingen en verruult geld tegen een goed, dat hij graag wil hebben. De actor reguleert het organistisch systeem, hanteert allerlei middelen en attributen om te doen wat hij wil doen.

Er is dus sprake van een wederkerige (reciprocitieve) ruilrelatie tussen de verschillende actiesystemen, waarbij informatie en ener-

gie uitwisseld worden. Deze uitwisselingsrelatie binnen het sociaal systeem wordt het "Cybernetic hierarchy of control" genoemd. Dit kan vertaald worden met een "hiërarchische besturing van regelkringen en communicatieprocessen". De wederzijdse afhankelijkheid van de verschillende deel(actie)systemen is evident. Het ontwikkelen van een structuur van sanctionering, belonen en straffen bij normconformering of afwijking van de normen is een middel om de wederzijdse afhankelijkheid te institutionaliseren. Parsons heeft dit analytisch model ontwikkeld waarin met name gekeken wordt naar de functie die elk deelsysteem heeft binnen het totale sociale systeem.

De kernideeën van het structureel functionalisme zijn het holistisch perspectief, de bijdragen van de delen aan de doeleinden van het geheel, te weten continuïteit en harmonie en de opvatting dat harmonie en orde berusten op consensus over fundamentele waarden. In schema kan de uitwisselingsrelatie als volgt worden weergegeven (tabel 3.1):



Tabel 3.1 Deelsystemen

Parsons is veel verder gegaan met de ontwikkeling van zijn systeemtheorie, totdat hij in een bijna metafysisch filosofisch model is geëindigd, heel ver van de eerste 'unit act' van 1937 vandaan. In dit hoofdstuk wordt de theorie verder beperkt tot het gebruik voor

een theorie met betrekking tot sociaal beleid binnen een organisatie als sociaal systeem en de verschillende deelsystemen daarbij.

### **3.3 Het AGIL model**

Er zijn veel sociale verbanden waarbinnen mensen met elkaar verbonden zijn, zoals een arbeidsorganisatie, een vrijetijdsvereniging, de school of kerk, het gezin en de woonbuurt. Elk sociaal verband heeft de kenmerken van een sociaal systeem zoals dat door Parsons is beschreven. Dat wil dus zeggen dat elke organisatie waar mensen werken functioneert zoals hierboven beschreven is in het theoretisch sociologisch kader.

Parsons geeft dus aan dat er vier fundamentele functies zijn –ook wel als processen aangeduid– binnen een sociaal systeem. Deze functies zijn door hem aangeduid met de woorden Adaptation, Goal Attainment, Integration en Latency, samen vormen zij het zogenoemde AGIL-systeem, zie figuur 3.1.

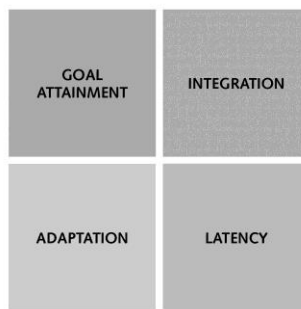
Deze functies zijn binnen elk sociaal systeem te analyseren en eveneens de wisselwerking die er is tussen de verschillende deelsystemen, of ook wel actiesystemen genoemd.

Er moet binnen een sociaal systeem, wat zoals gezegd een organisatie is, altijd een deelsysteem zijn, dat de adaptatie, de aanpassing binnen dat systeem, reguleert en voorwaarden voor die aanpassing schept. Vervolgens moet er binnen een sociaal systeem een deelsysteem zijn dat de taken regelt van de verschillende actoren van dat sociaal systeem. In termen van de systeemtheorie kan gezegd worden, welke rollen de verschillende mensen –actoren– dienen te vervullen. Een rol is een geheel van verwachtingen omtrent iemands gedragingen, dus welke taak (goal) iemand heeft te doen binnen het sociaal systeem. De functie van zijn rol is de bijdrage die hij levert aan het functioneren en het voortbestaan van het sociaal systeem.

Vervolgens moet er een deelsysteem zijn (integration), dat de onderlinge sociale structuur regelt, de onderlinge verhoudingen en de

mate waarin en de wijze waarop men in het sociaal systeem geïntegreerd is.

Tot slot is er een deelsysteem nodig, dat de belangrijke waarden van het systeem conserveert van daaruit een "sturing" geeft aan de andere deelsystemen van het geheel. Een van de belangrijkste waarden is het bestaansrecht –de uiteindelijke bestemming– van het sociaal systeem, hetgeen voor een bedrijf van wezenlijk belang is. Aanpassing, gedrag, integratie en sturing zijn de vier belangrijke deelfuncties die binnen elk sociaal systeem onderscheiden dienen te worden.



*Figuur 3.1 AGIL-model*

Parsons geeft een aantal mogelijkheden aan waaronder het sociaal systeem zich kan ontwikkelen. Deze mogelijkheden, zoals hieronder beschreven, geven een schets van hoe afdelingen en min of meer zelfstandige teams binnen een organisatie zich kunnen ontwikkelen. Deze mogelijkheden zijn:

1. Een toenemende differentiatie binnen een deelsysteem in patronen van functionele onafhankelijkheid.
2. Vestiging van nieuwe principes en integratiemechanismen in zich anders ontwikkelende systemen.



3. Toenemende aanpassingsmogelijkheden van een zich onderscheidend systeem in zijn directe omgeving.

Binnen elke organisatie kunnen de vier functionele deelsystemen – of action systems– (A G I L) onderscheiden worden. Deze kunnen het beste duidelijk gemaakt worden door een korte schets van een werknemer die zijn carrière binnen een organisatie begint.

**Adaptation** De werknemer moet weten waar hij naar binnen moet, waar hij moet zijn, waar zijn jas moet hangen en waar hij kan gaan zitten of staan. Kortom, hij moet weten waar en hoe hij zich organisch kan aanpassen aan het sociaal systeem, de organisatie. De vragen die hierbij gesteld kan worden hebben te maken met de fysieke omstandigheden van de omgeving en van de werknemer zelf. Is het veilig, zijn er voldoende middelen, zijn die middelen goed, kan de werknemer hier wel functioneren. De omstandigheden waarin de taak verricht moeten worden hebben in dit deelsysteem de aandacht.

**Goal** De werknemer moet nu weten wat hij persoonlijk moet gaan doen

**Attainment** binnen de organisatie, c.q. afdeling. Hij moet weten wat zijn taak is en welke handelingen hij moet verrichten om dat doel te bereiken. De taakgerichtheid is in dit deelsysteem van belang. De vragen die in dit deelsysteem gesteld kunnen worden hebben te maken met de inhoud van de taak en de bekwaamheid van de werknemer. Is de taak niet te veel, te zwaar, of te weinig. Is de werknemer wel voldoende geschoold of getraind om deze taak te verrichten?

- Integration De werknemer komt er al spoedig achter, dat hij te maken heeft met collega's en met een leidinggevende, met gelijke functionarissen of ondergeschikten. Hij is benieuwd hoe men met elkaar en met hem omgaat. Wordt er aandacht aan hem geschonken, wordt hij gewaardeerd om zijn werk, om zijn persoonlijkheid? De onderlinge arbeidsverhoudingen zijn in dit deelsysteem van belang. De mate van integratie van de werknemer binnen het geheel van de organisatie wordt onder de aandacht gebracht.
- Daarnaast kunnen problematische privé-omstandigheden een de arbeidsinzetbaarheid negatief beïnvloeden. Deze problematiek, zoals schulden, ziekte of dood van direct verwanten of persoonlijkheidsstoornissen of verslaving, zullen door extern deskundigen behandeld moeten worden.
- Latency De werknemer werkt binnen de organisatie c.q. de organisatie, waar hij een bijdrage levert aan de doeleinden van dat bedrijf. De vraag naar het bestaansrecht, de intentie van de organisatie, waar hij zich innerlijk aan kan binden komt om de hoek kijken. De werknemer zal zich op den duur kunnen gaan identificeren met de organisatie, zodat er geen kwaad woord over "zijn" bedrijf in zijn omgeving gezegd mag worden. De latency geeft sturing aan het denken, de motieven en het willen van de mensen binnen de organisatie en geeft een sturing en voorschriften voor de handelingspatronen, kort gezegd de bedrijfscultuur van de organisatie.

De werknemer, die binnen een organisatie werkt zal in zijn beleving met vragen geconfronteerd worden, die met de verschillende deelsystemen te maken hebben. In de loop van de tijd dat hij binnen de organisatie functioneert zal dat een cyclisch proces zijn. Telkens zullen de vragen op het betreffende deelsysteem een niveau hoger liggen. Als voorbeeld kan gedacht worden aan het integration systeem, waar de werknemer zich in eerste instantie afvraagt of men vriendelijk voor hem is. Na verloop van tijd ziet hij de sociale structuur waar hij deel van uit maakt, die soms heel subtiel kan zijn. Weer later zal hij zelf een bijdrage leveren aan de ordening van de sociale structuur en hoe men met elkaar omgaat en elkaar onderlinge posities toekent. Het is vervolgens mogelijk, dat hij een bepaalde positie weet te verwerven (formeel of informeel), dat hij zelf voorschrijft hoe mensen zich moeten gedragen, welke rol zij dienen te spelen. Hoe meer hij geïntegreerd raakt binnen de organisatie, des te meer zal hij zich ook kunnen gaan ergeren en onderhevig raken aan diverse (desintegrerende) elementen.

### **3.4 Het A G I L-model binnen de organisatie**

In het bovenstaand voorbeeld worden in de deelsystemen een aantal functionele domeinen binnen een arbeidsorganisatie aangegeven. Elk domein heeft betrekking op een factor van de arbeid die verricht wordt en een aantal aspecten van het werk van de werknemer binnen de organisatie. Deze domeinen zijn binnen het AGIL-schema van Parsons als volgt te plaatsen, zie tabel 3.2:

DEELSYSTEEM	ARBEIDSFACOR	ARBEIDSASPECT
<b>Adaptation</b>	Arbeidsomstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid</li> <li>• Gezondheid</li> <li>• Materialen</li> <li>• Werkruimten</li> <li>• Werkstructuur</li> </ul>
<b>Goal Attainment</b>	Arbeidsinhoud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrete taken</li> <li>• Taakomschrijving</li> <li>• Scholing</li> <li>• Bevoegdheden</li> </ul>
<b>Integration</b>	Arbeidsverhoudingen Arbeidsinzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijke omgang</li> <li>• Waardering</li> <li>• Groepsbindingen</li> <li>• Privé/persoonlijke problematiek</li> </ul>
<b>Latency</b>	Arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal beleid</li> <li>• Management-opvattingen</li> <li>• Bedrijfsvisie</li> <li>• Mission statement</li> </ul>

*Tabel 3.2 Deelsystemen en arbeidsfactoren en –aspecten.*

Op grond van de theorie van Parsons is het noodzakelijk, dat elk deelsysteem evenveel invloed heeft op het totale sociale systeem. Elk deelsysteem heeft zijn eigen bijdrage aan de realisering van de doeleinden van het sociale systeem, weliswaar in harmonieuze interrelatie en wisselwerking met de andere deelsystemen. Van bovenaf dienen de uitgangspunten en de begrenzing (normering) aangegeven te worden en van onderop moet de actie in het hoger deelsysteem ondersteund worden. Dit is voor arbeidsorganisaties een belangrijk uitgangspunt. Er dient een evenwicht te zijn in de vier genoemde arbeidsfactoren. Tegelijkertijd moet het zo zijn, dat de arbeidsfactoren uit een lager systeem-niveau in overeenstemming zijn met de visie en de normen vanuit een hoger systeem-niveau.

Dit zal voor het management van een organisatie een voortdurende toetsing en controle, dan wel bijsturing behoeven. Deze toetsing en bijsturing zijn noodzakelijk om de doelen van het sociaal systeem, dat wil zeggen van de organisatie zo optimaal mogelijk te realiseren. Elk deelsysteem heeft immers zijn eigen bijdrage aan het totale systeem. De holistische opvatting in het systeemmodel geven aan, dat de mate van harmonie tussen de verschillende deelsystemen de mate van doelrealisering bepalen. Hoe sterker de verschillende deelsystemen harmoniëren met elkaar, dat wil zeggen geïntegreerd zijn, des te groter is het succes van het sociaal systeem, i.c. van de organisatie. De som van de totale geïntegreerde inbreng van de afzonderlijke delen, van het geheel dus, is groter dan de optelling van de afzonderlijke niet-geïntegreerde inbreng. Het is dus voor een sociaal systeem, dus ook voor een organisatie van vitaal belang, dat elk afzonderlijk deelsysteem de optimale inbreng gegeven wordt binnen de organisatie, om de organisatiedoel te kunnen optimaliseren. De twee belangrijke doelen van het sociaal systeem zijn harmonie en continuïteit.

### **3.5 Cultuur en structuur**

Er zijn verschillende factoren binnen een organisatie, die een belangrijke rol spelen bij het functioneren van de organisatie. In termen van Parsons kan gezegd worden, dat deze factoren een belangrijke rol spelen in de integratie van de verschillende deelsystemen en bij de bijdrage aan de realisering van de doelen van de organisatie. De doelen van het sociaal systeem, harmonie en continuïteit, kunnen voor een bedrijf vertaald worden met (harmonieuze) productie en continuïteit, het voortbestaan van de organisatie, zie figuur 3.2..

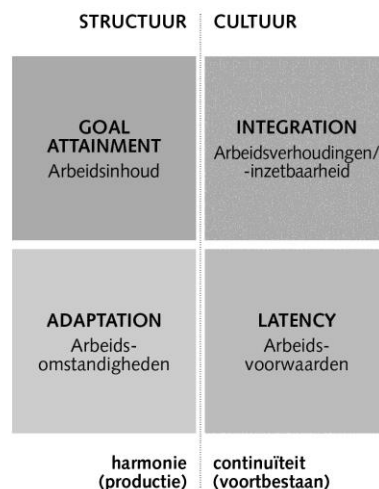
In eerste instantie is het van belang om te zien hoe de organisatie gestructureerd is, welke organisatievorm ten grondslag ligt aan het productieproces. Deze organisatiestructuur wijst iemands plaats aan binnen de formele organisatie en ondersteunt daarmee de taken die een werknemer moet verrichten (energic condition).

De handelingen die iemand verricht binnen de organisatie zijn gericht op het doel van zijn handelingen, namelijk het verrichten van zijn taak. Er zijn binnen een bedrijf veel mensen die diverse taken verrichten. Deze taken dienen harmonieus op elkaar afgestemd te zijn, om een zo goed mogelijk product te kunnen maken en om zo goed mogelijk te kunnen produceren, in een harmonieus (efficiënt en effectief) productieproces. De wijze waarop de handelingen binnen een organisatie op elkaar afgestemd worden is eveneens een structureringsvraagstuk.

Er zijn dus twee factoren, die zorgen voor de structurering binnen de organisatie, dat zijn de factoren die de omstandigheden bepalen waaronder gewerkt wordt en die de inhoud bepalen van de taak die verricht moet worden. Kort gezegd gaat het om de factoren arbeidsomstandigheden (Adaptation) en de arbeidsinhoud (Goal Attainment). In termen van Parsons gezegd zijn de Adaptation en de Goal Attainment de structuursystemen.

Daarnaast is het van belang vanuit welke belangrijke waarden de handelingen, de taken, verricht worden. De doelen van het sociaal systeem –de organisatie– geven richting aan het formuleren van deze belangrijke waarden en geven indicatie voor de normering binnen de organisatie. Deze doelen hebben enerzijds te maken met het bestaansrecht van de organisatie, dus waarom er geproduceerd moet worden en anderzijds met de wijze waarop er geproduceerd dient te worden. De centrale waarden en normen en management-opvattingen geven richting aan de sociale structuur binnen de organisatie. Zij geven indicaties over het mechanisme van sanctioneren –stimuleren, belonen en straffen– van het handelen van de individuele werknemer binnen de organisatie. Bij het sanctioneren gaat het zoals gezegd om de waardering van de mens en zijn handelen, de beloningen en de straffen, vaak ook door middel van symbolen, die op een hoger niveau een steeds abstractere en subtielere vorm aannemen. Hierbij valt te denken aan privileges en machtspositie. Vanuit het normerende systeem wordt een indicatie gegeven van de waarde van ieders bijdrage aan het geheel en de

richting van de integratie. Dit proces van waardebeoordeling en normering is het proces van cultuurontwikkeling binnen de organisatie. Het is het proces dat het arbeidsklimaat bepaald. Twee deelsystemen blijken daarbij van belang te zijn, het deelsysteem dat de voorwaarden schept waaronder gewerkt kan worden binnen de organisatie en het deelsysteem dat zorgt voor de integratie van de actoren binnen de organisatie, dat wil zeggen die de onderlinge verhoudingen bepaalt en vorm geeft op grond van de centrale waarden. De cultuur binnen de organisatie wordt dus bepaald door de factoren arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. In termen van Parsons gezegd zijn de Latency en de Integration de cultuursystemen.



*Figuur 3.2 Uitgebreid AGIL-model*

### 3.6 Beleid en begeleiding

Binnen het AGIL-systeemmodel kunnen op een andere wijze ook twee elementen onderscheiden worden, die het functioneren en het voortbestaan garanderen. Deze elementen hebben te maken met de beïnvloeding van de deelsystemen. In de theorie van Parsons zijn

er twee soorten beïnvloeding die de interrelatie van de deelsystemen vormgeven. Deze zijn de besturingsinvloed en de draagkracht conditionele invloed. De besturing gebeurt vanuit het hoogste deelsysteem, de Latency en de ondersteuning komt vanuit het onderste deelsysteem, de Adaptation. In feite kunnen deze twee deelsystemen gezien worden als voorwaardelijke deelsysteem voor de integratie en het functioneren van de deelsystemen in het totale systeem, c.q. in het geheel van de organisatie, zie figuur 3.3.

Binnen een organisatie zal met betrekking tot deze – voorwaardelijke– deelsystemen een duidelijk beleid ontwikkeld moeten worden, om de harmonie en de continuïteit te garanderen. In feite zijn deze twee deelsystemen min of meer objectief van aard. De aspecten van deze deelsystemen gelden universeel voor alle actoren binnen het systeem. Deze deelsystemen zijn overstijgend en onderliggend aan het handelen van de individuele medewerker en van de totale groep mensen binnen de organisatie. Binnen de organisatie kunnen uit deze twee deelsystemen dus twee objectieve beleidskaders gegenereerd worden, die van de arbeidsvoorwaarden en het kader van de arbeidsomstandigheden.

Het handelen van de actoren, de medewerkers binnen de organisatie heeft uiteraard ook een subjectieve component, daar waar de mens zelf handelt, aangestuurd door zijn eigen wensen, gevoelens en doeleinden. Dit handelen kan betrekking hebben op de individuele taakuitoefening of op de inter-persoonlijke relatie met de andere mensen binnen de organisatie. Ook de interactie roept bij mensen emoties op en wordt aangestuurd door menselijke bedoelingen. In de sociale structuur vindt men zijn plaats, die door het totale systeem geheel, maar in het bijzonder in de interactie wordt bepaald. Juist daar waar mensen handelen, individueel of in interactie, kunnen normen overtreden worden, of conflicten ontstaan uit tegengestelde doelen of gevoelens. In de theorie van Parsons wordt aangegeven, dat er sprake is van socialisatie en internalisatie, daar waar het handelen van de individuele mens in de richting van het doel en de centrale waarden van de organisatie dienen te neigen.



De werknemer dient drager te worden van de bedrijfscultuur, daarbij aangestuurd door het integratief systeem van de arbeidsverhoudingen (Integration). De bijdrage die men aan het totale systeem kan geven, de rol die men dient te vervullen (role-taking), moeten in de persoonlijke behoeftestructuur van de werknemer opgenomen worden.

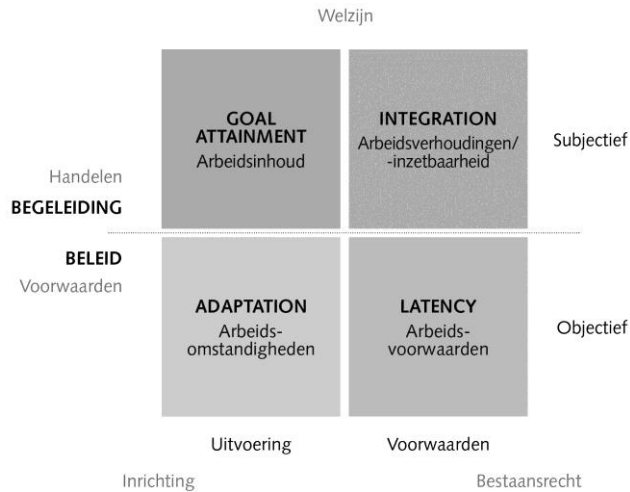
Deze socialisatie en internalisatie gebeurt niet vanzelf, als een automatisme. Er moet door de organisatie voorwaarden geschapen te worden waardoor het proces van socialisatie en internalisatie succesvol kan verlopen. De organisatie zal de werknemer begeleiding moeten geven bij het aanleren van het (willen) verrichten van de juiste handelingen en taken in harmonieuze verhouding met de andere medewerkers en de doeleinden van de organisatie. Deze acculturatie is een proces waarvan de begeleiding vorm krijgt in scholing en training daar waar het de uitvoering van de inhoud van de taak betreft. Daar waar het proces van het ingroeien in de cultuur van de organisatie betreft, waar de onderlinge verhoudingen een belangrijk aspect is, krijgt de begeleiding vorm door middel van vorming en integratieve begeleiding. De werknemers dienen de waarden en normering te verinnerlijken, dus op grond van persoonlijke behoeften te integreren in het sociale systeem, de organisatie.

Hierdoor ontstaat wat in hoofdstuk 2 'shared values' (gedeelde waarden) wordt genoemd. De begeleiding dient zich te richten op de ondersteuning van het proces van verinnerlijking van de cultuur, maar ook op het wegwerken of leren hanteren van desintegrerende factoren binnen de individu of binnen het omringende sociale systeem, dat wil zeggen binnen de organisatie. Deze innerlijke desintegrerende factoren hebben betrekking op de wisselwerking tussen de individu en de sociale omgeving. Er is iets niet goed gegaan in het (psychisch) functioneren van de individuele mens binnen zijn sociale context, waardoor er zogenaamde psychosociale problemen ontstaan. De organisatie dient dus voorwaarden te

scheppen, dat de integratie van de werknemers ondanks deze problematiek gestimuleerd en begeleid worden. Door de aandacht die de organisatie aan deze problematiek schenkt wordt de arbeidsinzetbaarheid van de medewerker vergroot, c.q. hersteld.

De belangrijke centrale waarde, die hieraan ten grondslag ligt is de door Parsons genoemde harmonie. Er dient binnen het sociaal systeem consensus te bestaan over deze waarde, die in de ordening van het systeem gegarandeerd is. De visie op het functioneren van de individuele mens en ook geïntegreerd binnen het systeem, de organisatie, is die van een harmonieus functionerende werknemer. Als een werknemer op een harmonieuze goed geïntegreerde manier functioneert binnen de organisatie, zal de bijdrage aan de organisatiedoel optimaal kunnen zijn. Vanuit het deelsysteem dient sturing aan dit proces van begeleiding gegeven te worden. Het is dus de verantwoordelijkheid binnen de organisatie van het Latency-deelsysteem, dat de begeleiding plaatsvindt. Een werknemer die harmonieus goed geïntegreerd binnen de organisatie functioneert, verkeert in een toestand van psychosociaal welzijn en mentaal welbevinden.

Het welzijn van de werknemers is in feite dus het doel van de begeleiding, waardoor een optimale productie kan plaatsvinden. Binnen de inrichting van de structuur van de organisatie en vanuit de bestaansideologie, het bestaansrecht van de organisatie moeten voorwaarden voor het welzijn van de werknemers geschapen worden. In de beleidskaders van de organisatie dient dus het welzijn een belangrijke plaats te krijgen, vanwege het feit dat het welzijn te maken heeft met het functioneren van de medewerkers, die door zijn bijdrage aan de productie het functioneren en het voortbestaan van de organisatie voor een belangrijk deel beïnvloeden. In de theorie van Parsons is het sociale systeem afhankelijk van de intersysteem integratie, dat wil zeggen van het het optimaal functioneren van alle deelsystemen in een optimale onderlinge verhouding tot elkaar.



*Figuur 3.3. AGIL-model totaal.*

### 3.7. Functionele domeinen binnen de organisatie.

De hierboven beschreven samenhang van de verschillende deelsystemen binnen het geheel van de organisatie geldt voor elke organisatie, ongeacht te omvang en het aantal medewerkers en afdelingen.

Als een bedrijf een klein sociaal systeem is, dan zullen de verschillende deelsystemen, die analytisch binnen elk sociaal systeem te onderscheiden zijn, door weinig mensen ingevuld worden. In een eenmansbedrijf bijvoorbeeld, worden de deelsystemen door slechts één persoon vervuld. Toch zal ook deze persoon een sturingsproces vanuit de Latency moeten opzetten, die het handelen van hem aanstuurt en normeert binnen de organisatie. Tevens dient hij zorgt te dragen, dat alle voorwaarden aanwezig zijn om goed te kunnen produceren.

Elk onderdeel van de organisatie moet met elkaar in harmonie zijn. De integratie van de verschillende deelsystemen geeft minder af-

stemmingsproblemen, maar is wel noodzakelijk. Elk deelsysteem kan binnen de organisatie gezien worden als een domein van actie, die een functionele bijdrage aan het sociaal systeem levert. Deze domeinen worden binnen een bedrijf functionele domeinen genoemd. Het zijn afgebakende deelsystemen, waarbinnen een eigensoortige actie plaats vindt, die allen een bepaalde en belangrijke functie hebben voor de harmonie en de continuïteit van het sociaal systeem als geheel, de organisatie.

Parsons geeft in zijn theorie een aantal oorzaken voor of voorwaarden waaronder een verandering binnen het systeem kan ontstaan. Een belangrijke oorzaak is het differentiëringsproces van de verschillende deelsystemen. Dit proces doet zich voor wanneer een sociaal systeem, in dit geval een bedrijf, groter wordt. Er ontstaat een deling van taken, die door mensen worden verricht. De arbeidsdeling van de actoren binnen de organisatie leidt ertoe, dat er mensen zijn, die zich specifiek in hun handelen richten op de actie van één van de deelsystemen. Dit proces kan ook functiedifferentiatie genoemd worden.

Elke functie heeft binnen de organisatie een specifiek domein van handelen, waarbij een min of meer duidelijke en afgebakende bijdrage aan de realisering van de bedrijfsdoelen is toegekend. Bij de functiedifferentiatie doet zich het proces van beroepsvorming voor. Binnen de functionele domeinen ontstaan specifieke taken waarvoor bijzondere scholing en vaardigheden vereist zijn. Een geïnstitutionaliseerd geheel van taken, vaardigheden en opleidingsstructuur voor deze taken vormen samen een geheel, dat de functie of het beroep genoemd wordt. De omgeving, het sociaal systeem, legitimeert dat beroep op grond van de noodzaak van de bijdrage aan het geheel van het sociaal systeem. Een verdergaande vorm van beroepsvorming is het professionaliseringsproces, waarbij het beroep de technieken en vaardigheden verder ontwikkelt en de legitimering aanwendt om de sociale omgeving, in casu het sociaal systeem, te beïnvloeden. De uitvoerders van dat beroep zullen door het sociaal systeem, dus door de organisatie, als zodan-

nig herkend en erkend worden. De beroepsbeoefenaren worden bevoegd –competent– verklaard om binnen dat functionele domein te handelen en over dat domein te oordelen. De beroepen die een functioneel domein hebben toegewezen gekregen zijn de verschillende disciplines binnen de organisatie.

Bij een discipline behoort een groep mensen die tot een beroeps-groep behoren, die op grond van het beroep, de opleiding en training bevoegd zijn te handelen binnen een bepaald beleidsdomein. Het is voor het functioneren en het voortbestaan van een bedrijf van belang, dat er acties plaats vinden vanuit elk functioneel domein, om op die manier te realiseren dat er sprake is van een uitgebalanceerde bedrijfsvoering. Het management van de organisatie zal aan vertegenwoordigers van elk domein de competentie, d.w.z. het recht van spreken en de bevoegdheid tot oordelen moeten erkennen en geven.

Er dient binnen de organisatie een consensus te bestaan over fundamentele waarden, i.c. over het welzijn van de werknemers. De doeleinden waaraan de afzonderlijke disciplines een bijdrage leveren kunnen voor een arbeidsorganisatie beschreven worden in termen van productie (harmonie) en voortbestaan (continuïteit). Als het management het belang van een van de domeinen verwaarloost, dan wordt het realiseren van de bedrijfsdoeleinden in belangrijke mate ondermijnd. De productiviteit, de kwaliteit van de producten en de continuïteit van de organisatie komt in gevaar.

In de loop der jaren heeft zich binnen de bedrijven een aantal disciplines ontwikkeld die zich specifiek richten op een functioneel domein. Deze disciplines zijn:

Bedrijfsgezondheidsdienst (ARBO), waaronder de bedrijfsarts, de bedrijfsverpleegkundige, de bedrijfsergonoom, de veiligheidsdeskundige, de arbeidsdeskundige.

Personeelsmanagement (HR), de personeels-/HR-functionaris, de personeelsconsulent, de personeelsadviseur, de organisatiedeskundige, vaak ondergebracht bij de afdeling personeelszaken (PZ) of Personeel

	en organisatie (P & O) of Human Resource Management afdeling (HRM)
Bedrijfsmaatschappelijk werk (BMW), de psychosociale hulpverlening aan de werknemers, ook wel verricht door de bedrijfspsycholoog, of bedrijfscoach.	
Management	Directie, Raad van Bestuur, DGA, etc. Vaak is hier geen specifieke scholing voor. Het management is veelal op grond van ervaring in het management van een bedrijf gekomen. Het is dus geen specifieke discipline, maar geeft sturing aan het totale organisatieproces. Het management wordt in het sturingsproces vaak geadviseerd door werknemersvertegenwoordiging via medezeggenschapsorganen. Daarnaast geven vakbonden en de overheid steeds meer regelgeving over specifieke domeinen binnen de organisatie, zoals over ARBO, toezicht en verantwoording.

De verschillende disciplines, die binnen de functionele domeinen werkzaam zijn, gericht op de verschillende arbeidsaspecten kunnen als volgt ingedeeld worden:

DEELSYSTEEM	ARBEIDSFACOR	ARBEIDSAPECT	DISCIPLINE
<b>Adaptation</b>	Arbeids-omstandigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veiligheid</li> <li>• Gezondheid</li> <li>• Materialen</li> <li>• Werkruimten</li> <li>• Werkstructuur</li> </ul>	ARBO
<b>Goal Attainment</b>	Arbeidsinhoud	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concrete taken</li> <li>• Taakomschrijving</li> <li>• Scholing</li> <li>• Bevoegdheden</li> </ul>	P&O / HR
<b>Integration</b>	Arbeidsverhoudingen Arbeidsinzetbaarheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijke omgang</li> <li>• Waardering</li> <li>• Groepsbindingen</li> <li>• Privé/persoonlijke problematiek</li> </ul>	BMW
<b>Latency</b>	Arbeidsvoorwaarden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal beleid</li> <li>• Management-opvattingen</li> <li>• Bedrijfsvisie</li> <li>• Mission statement</li> </ul>	Management

*Tabel 3.3 Deelsystemen en disciplines.*

Bij het deelsysteem Integration is het arbeidsfactor "arbeidsinzetbaarheid" toegevoegd. De inzetbaarheid van een werknemer heeft veel te maken met zijn privésituatie. Als iemands persoonlijke omstandigheden zodanig zijn, dat hij niet goed kan functioneren, is de integratie in het totale systeem verstoord. Het is in die situatie soms nog wel mogelijk dat de technische taak volbracht kan worden, maar het gevaar dreigt dat ook de uitvoering van de taak in gevaar komt, bijvoorbeeld als de werknemer zich ziek zal melden. Een werknemer, waarbij het welzijn niet goed is, of bedreigd wordt, vermindert de mate van integratie in het sociaal systeem en draagt dus niet bij aan de realisering van de bedrijfsdoelen. Het bedrijfsmaatschappelijk werk is in dergelijke situatie de aangewe-

zen discipline om de persoon te begeleiden, hulp te verlenen, te adviseren naar een optimale integratie in het totale bedrijfsproces.

### **3.8. Integratieve samenwerking**

Op grond van de systeemtheorie is het noodzakelijk dat de verschillende disciplines vanuit de vier functionele domeinen een integratieve vorm van samenwerking hebben. Zowel wat betreft de normerende sturings-informatie als ook de werkbaarheidscondities om de integratie van het sociaal systeem, de organisatie, te bevorderen is dit noodzakelijk. Binnen veel bedrijven is er een vorm van overleg van het management met de disciplines P&O, ARBO en het bedrijfsmaatschappelijk werk in het sociaal team of het sociaal medisch team (SMT). Binnen dit overleg kan zowel aandacht gegeven worden aan incidentele problematiek van individuele werknemers als ook aan structurele problemen binnen de organisatie, die het functioneren van de personeelsleden negatief beïnvloeden, oftewel een desintegrerend effect hebben.

Vanuit het SMT zal er een frequente informatie naar het management moeten gaan om inzicht te hebben in het totale functioneren van de werknemers als een vitaal onderdeel van de organisatie.

Bij de samenwerking binnen het SMT is een disciplinaire rivaliteit een verschijnsel dat vaak voorkomt. Begrijpelijk ook, omdat de taken die de verschillende disciplines vervullen hetzelfde doel hebben, namelijk het goed functioneren van de werknemers en daardoor van de organisatie. Als gevolg van de functiedifferentiatie heen de deelsystemen zelf in de verzelfstandiging een eigen dynamiek gekregen, waardoor het deelsysteem zelf als een klein zelfstandig systeem gaat functioneren, zie figuur 3.4. In plaats van een deelsysteem in relatie met andere deelsystemen wordt het een intersysteem binnen een groter geheel, maar nu met eigen belangen.

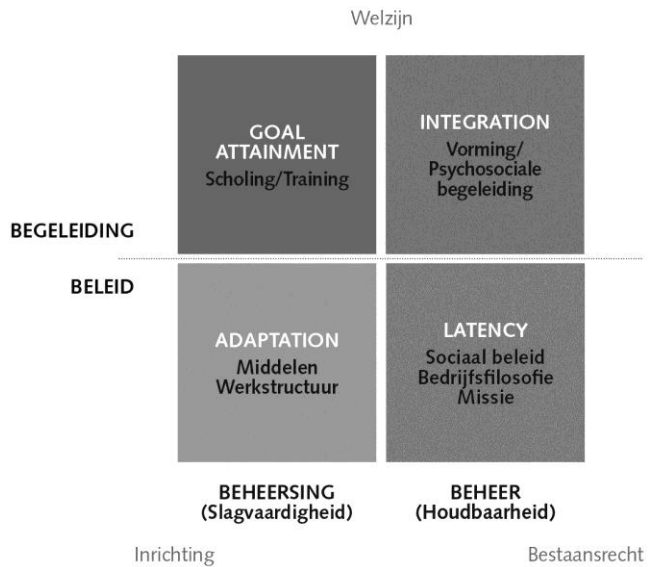


G	GOAL ATTAINMENT	I	G	INTEGRATION	I
A		L	A		L
G		I	G		I
A	ADAPTATION	L	A	LATENCY	L

*Figuur3.4 AGIL-model intergratief.*

Bij reorganisaties, fusies of inkrimpingen van de organisatie wordt er vaak gekeken welke onderdelen van de organisatie afgestoten kunnen worden. Concreet betekent dit, dat er binnen de organisatie gezocht wordt naar mogelijkheden om minder mensen in te zetten op de diverse functionele domeinen. De uitdrukking waarin dat nadrukkelijk tot uiting komt is de term "back to core-business" (terug naar de kernactiviteit). Hiermee wordt het primaire productie doel aangeduid waarvoor de organisatie in het leven is geroepen. Veel managers letten dan vooral op de deelsystemen Goal Attainment en Management, die volgens hen het productieproces ondersteunen. De deelsystemen Adaptation en Integration worden dan vergeten of afgestoten. Een dergelijke werkwijze is gevaarlijk voor het optimaal voortbestaan van de organisatie. De slagvaardigheid en productie worden in stand gehouden, terwijl de continuïteit van en de leefbaarheid (psychosociaal welzijn) binnen de organisatie minder of niet meer belangrijk worden geacht. Ook hier geldt, dat een geïntegreerde aanpak vanuit de vier verschillende domeinen een noodzaak is. In alle gevallen is het van belang om voldoende aandacht te schenken aan de bedrijfscultuur, waarin medewerkers, tijdens en ook na de reorganisatie moeten werken.

Een eenzijdige aandacht voor de productie leidt tot desintegratie binnen de organisatie. Het is een aanpak, die uitsluitend aandacht schenkt aan de beheersing van het geheel, waarbij het goede beheer, waaruit zorg en verantwoordelijkheid voor het personeel spreekt, veronachtzaamd wordt. Het management dient in die situaties ook aandacht te schenken aan de houdbaarheid (continuïteit) van de organisatie. De houdbaarheid heeft te maken met de bedrijfsvisie, die gericht is op de zorg en verantwoordelijkheid voor de organisatie en het personeel. Daar waar dit ontbreekt bestaat er reëel gevaar op een groot verloop onder het personeel, men voelt zich niet thuis bij de organisatie.



*Figuur 3.5 AGIL-model en functies*

Bij veel organisaties is het bedrijfsmaatschappelijk werk niet als zelfstandige discipline werkzaam, maar ondergebracht bij een

ander functioneel domein, zoals P&O/HRM of de ARBO-dienst. Een dergelijke integratie van disciplinaire diensten kan het voordeel hebben van sneller en beter overleg. Een groot nadeel echter kan de onduidelijkheid van de functionele discipline zijn, waarbij de hoofddiscipline de taak van de ondergebrachte discipline kan gaan overnemen. In diverse organisaties wordt dit probleem onderkend en heeft men een afdeling Gezondheid en welzijn, Vitaliteit of dergelijke namen. Primair bij de uitoefening van de functionele taak blijft de disciplinaire beroepsopleiding, de kennis en vaardigheden die men heeft geleerd. Ook hier geldt de holistische regel, dat het resultaat van een goed geïntegreerd geheel meer is dan de som van de inbreng van de afzonderlijke functionele delen, zie figuur 3.5.

### **3.9 Welzijn en de Arbowet.**

Binnen de wet die de arbeidsomstandigheden regelt, de Arbo-wet, worden een uitgebreid aantal regels gegeven over de veiligheid en gezondheid van de werknemers. Deze regels hebben betrekking op de werksituatie, de middelen, materialen, lucht, licht, fysieke werkhouding, etc. De overheid heeft hiermee de taak en de verantwoordelijkheid op zich genomen om de zorg voor het personeel af te dwingen van de werkgevers. De arbeidsinspectie kan aan de hand van deze regelgeving de arbeidsplaatsen onderzoeken. In een later stadium is de zogenaamde welzijnsparagraaf aan de Arbo-wet toegevoegd. De werknemers zijn verplicht om aan het welzijn van de werknemers te werken. De overheid heeft echter de welzijnsbegrippen uitsluitend beschreven in termen van arbeidsomstandigheden en arbeidsinhoud.

De werknemers moeten de taak goed kunnen uitoefenen, goed toegerust zijn voor hun taak en goed geschoold. Dit is een hele smalle en technische welzijnsomschrijving die de overheid hanteert. Het psychosociale aspect wordt volledig buiten beschouwing gelaten. De mensvisie die uit een dergelijke regelgeving spreekt is

een eenzijdige, eenvoudige en technische mensvisie. Als de taak goed is en de omstandigheden goed geregeld, dan moet de mens goed kunnen functioneren. Het lijkt alsof de overheid vergeet dat de mens binnen de organisatie mens is. Het welzijn wordt uitsluitend in de sfeer van de bedrijfsbeheersing geplaatst. De integratieve welzijnscomponent komt derhalve in de regelgeving niet voor. De zorg en verantwoordelijkheid voor het psychosociaal welzijn voor de werknemers wordt niet wettelijk vastgelegd of in regelgeving genoemd, hoewel dat binnen de Arbo-wet goed mogelijk zou zijn geweest. Het professioneel laten werken aan psychosociaal welzijn van personeel kost meer dan dat het direct financieel oplevert voor de organisatie.

Een dergelijke investering is dus een kwestie van bedrijfsvisie op welzijn van het personeel. In de mission statements van veel bedrijven wordt vaak een bijzonder goed sociaal beleid beschreven als intentie van de organisatie. De uitvoering van een dergelijk geformuleerde visie gebeurt vaak niet of nauwelijks of wordt soms aan niet geëigende functionele disciplines overgelaten.

Vermeldenswaard is het, dat er uiteraard ook veel organisaties zijn, die wel investeren in het psychosociaal welzijn van hun werknemers. Op langere termijn is dit vrijwel altijd rendabel en levert een toegevoegde waarde op. Een duidelijke visie op de betekenis van medewerkers en een ruimhartig personeelsbeleid is hiervoor noodzakelijk. De medewerker moet binnen de organisatie als een belangrijk onderdeel van het productieproces gezien worden en niet als een storende factor, die technisch reguleerbaar is. Deze visie is in het vorige hoofdstuk uitvoerig beschreven onder de HR-visie van de Harvard-school.

### **3.10 Organisatiecultuur en duurzame inzetbaarheid**

De vier factoren samen bepalen de organisatiecultuur. Dat wil zeggen, de wijze waarop binnen de organisatie met deze factoren wordt omgegaan. Men zou kunnen zeggen: de cultuur van de organisatie is de wijze waarop men leeft en werkt binnen de organisatie, the way of life. De organisatiecultuur, of de werksfeer, is

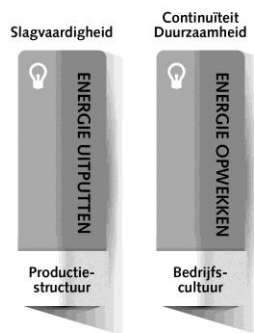
bepalend voor het welzijn en het mentaal welbevinden van de medewerkers binnen de organisatie. Hoe beter men de organisatiecultuur beleeft, des te meer zal men zich thuis voelen binnen de organisatie en zich verbonden weten aan het werk en de doelen van de organisatie. In de theorie van HRM, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, wordt in dit verband besproken over commitment.

De organisatiecultuur wordt gemaakt door alle mensen die binnen de organisatie werkzaam zijn. Toch is het vooral het management, de leiding van de organisatie (of een deel ervan), dat het meest bepalend is voor de werksfeer, de cultuur binnen het geheel. Het management draagt daardoor de grootste verantwoordelijkheid voor de bedrijfscultuur, door de wijze waarop medewerkers worden aangestuurd en aangesproken op hun handelen. Juist om die reden is het van groot belang, dat de organisatieleiding zich afvraagt welke cultuur zij wenst binnen de organisatie. Anders gezegd: hoe zij wil dat de medewerkers met elkaar omgaan en hoe zij zich betrokken voelen en gedragen ten opzichte van de organisatie en de organisatiedoelen.

Het management dient zich te realiseren dat het voor een groot deel aan haar wijze van leiding geven ligt of de mensen zich thuis voelen, graag met elkaar omgaan en zich voor de organisatie inzetten. Hier wordt gewezen op een belangrijke voorbeeldfunctie van het (top)management van de organisatie. De verantwoordelijke voorbeeldfunctie geldt overigens voor managers op elk niveau binnen de organisatie. Samengevat kan gezegd worden: iedereen heeft zijn bijdrage aan de cultuur, maar het management geeft de richting aan waarin deze cultuur zich ontwikkelt en bepaalt deze voor een belangrijk deel door haar eigen handelen.

Het werken binnen een arbeidsorganisatie kost altijd energie. Medewerkers worden in zekere mate vermoeid door het werken, het kost de medewerker moeite, tijd, energie. Daarnaast is het vrijwel binnen elke organisatie de situatie, dat de omstandigheden niet

optimaal zijn. Ook dat kost weer extra energie van de medewerker. Het beleid van de organisatie dient er op gericht te zijn, dat niet in de kortst mogelijke tijd al de energie van de medewerker is opgeslokt, door het werk dat deze uitvoert. In het cultuurbeleid van de organisatie dient daarom aandacht geschonken te worden aan elementen binnen de organisatie die weer energie opwekken, zie figuur 3.4.



*Figuur 3.4 AGIL-energiemanagement.*

Door nieuwe energie aan de medewerkers te geven wordt het positief gevoel van de medewerkers gestimuleerd en kunnen zij beter hun werk verrichten. Daardoor kan de organisatie eraan bijdragen dat de medewerkers zich langer aan de organisatie kunnen verbinden. De organisatie ademt een bepaalde werksfeer, er heerst een bedrijfscultuur, waaruit blijkt dat de medewerker een waardevol onderdeel van de organisatie is.

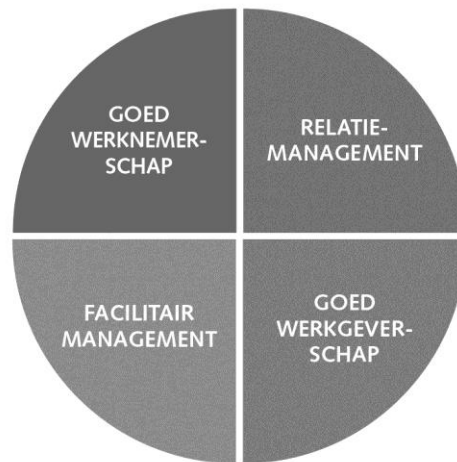
Een complimentje, even aandacht aan de persoonlijke omstandigheden of een andere wijze van waardering gegeven door de manager of organisatieleiding kan een symptoom zijn van de beoogde cultuur binnen de organisatie en heeft zijn positieve doorwerking – ook op langere termijn – op de onderlinge verhoudingen onder de medewerker, maar ook van de medewerkers naar de klanten van de organisatie. Het management draagt er op deze wijze aan bij dat de medewerkers duurzaam inzetbaar zijn, dat wil zeggen, dat ze op

langere termijn met behoud van energie zich kunnen en willen inzetten voor de organisatie en zich betrokken blijven voelen bij het bedrijf en de bedrijfsdoelstellingen. Een dergelijk beleid dat gericht is op de mogelijkheid van medewerkers om optimaal hun energie te kunnen inzetten voor de organisatie wordt ook wel aangeduid als vitaliteitsbeleid. Bij vitaliteitsbeleid zorgt het management voor welzijn en mentaal welbevinden van de medewerkers, ondersteunende voorzieningen voor de uitvoering van het werk en een balans tussen het belang van de organisatie en van de medewerkers.

Men kan zeggen dat de wijze waarop men binnen de organisatie met elkaar omgaat, menselijkheid, zorgvuldigheid en betrokkenheid is medebepalend voor de wijze waarop men met de mensen buiten de organisatie kan omgaan of daadwerkelijk omgaat. De keuze van buitenstaanders voor de organisatie kan mede op basis van de cultuur bepaald worden. Uit veel onderzoek, onder meer zoals beschreven in het vorige hoofdstuk over HRM blijkt dat de bedrijfsresultaten gunstig beïnvloed worden door een bedrijfscultuur van waardering van de manager en van de organisatie voor de medewerkers en commitment van hen aan de organisatie.

### **3.11 Samenvatting: goed werkgeverschap**

De bovenstaande indeling van de arbeidsfactoren in het AGIL-model kan samengevat worden in vier hoofdbegrippen, die tegenwoordig veel gebruikt worden in de managementpraktijk, te weten: goed werkgeverschap, goed werknemerschap, facilitair management en relatiemanagement. Deze hoofdbegrippen kunnen in het model geplaatst worden zoals beschreven is in onderstaand figuur 3.5.



Goed werkgeverschap is een begrip dat in onze samenleving steeds meer gebruikt wordt, maar wat nauwelijks duidelijk omschreven is. De werkgever is wettelijk verplicht om zich als goed werkgever te gedragen, waarbij geduid wordt op algemene principes van goede zorg voor de werknemers, zorgvuldigheid, betrouwbaarheid, etc. In de rechtspraak worden beslissingen van werkgevers vaak getoetst aan dit algemene begrip. Goed werkgeverschap is volgens een uitgebreid onderzoek van TNO en de Universiteit van Tilburg, waarbij zowel werkgevers als werknemers zijn betrokken, gericht op maximaal commitment en maximaal control, zoals in het vorige hoofdstuk beschreven. Goed werkgeverschap heeft vooral betrekking op het beleid dat door de werkgever wordt vastgesteld over de diverse onderdelen van de bedrijfsvoering, waarbij HRM-beleid een prominente plaats inneemt.

Goed werknemerschap (ook wel het perspectief van operationeel management) heeft betrekking op het handelen, de houding en



het gedrag van de werknemer. Deze dient zich in alles te conformeren aan de vastgestelde gedragsregels en voorschriften met betrekking tot de uitvoering van het werk. Verder heeft goed werknemerschap in het algemeen betrekking op een zorgvuldig handelen van de medewerkers in de relaties met collega's en leidinggevendenden, maar ook in het omgaan met materialen, middelen en de fysieke werkomgeving. Een werknemers dient zijn organisatie geen schade, dus ook geen imagoschade toe te brengen, aldus de uitgangspunten van goed werknemerschap.

Facilitair management (FM) heeft betrekking op de wijze waarop de leiding van de organisatie heeft geregeld hoe de gebouwen, materialen en middelen worden aangeschaft, gedistribueerd, gebruikt en onderhouden. De efficiency en effectiviteit zijn twee belangrijke begrippen bij het facilitair management. De organisatie dient een goed samenhangend systeem te ontwikkelen van de verschillende onderdelen van het facilitair proces. Maar ook de wijze waarop en de mate waarin medewerkers beschikking krijgen over de materialen en middelen, is een belangrijk aspect van het FM. Hierin is de managementopvatting van de leiding over medewerkers duidelijk herkenbaar. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van iedere medewerker zijn eigen verantwoordelijkheid heeft voor goede zorg van hetgeen hem is toevertrouwd, zoals beschreven bij goed werknemerschap.

Tot slot is relatiemanagement het vierde hoofdbegrip van het managen van de organisatie. We onderscheiden de interne en de externe relaties. De interne relaties zijn de relaties tussen collega's onderling en de relaties van leidinggevendenden met hun ondergeschikten. Met de externe relaties wordt naast de samenwerkingspartners voornamelijk geduid op klanten. Vaak wordt hiervoor de afkorting CRM (customer relations management) gebruikt. In de loop van de tijd zijn steeds meer organisaties tot inzicht gekomen dat aandacht schenken aan interne relaties van grote invloed heeft op de gunstige beoordeling door externe rela-

ties. Daardoor kan gezegd worden dat het bedrijfsbelang gediend wordt veel aandacht te schenken aan de medewerkers. Een belangrijke brancheorganisatie in de zorgsector presenteerde het benchmarkrapport 2011 onder de veelzeggende titel: *'Aandacht loont'*.

Neem mij aan,  
Heer,  
En ik zal leven.  
Stel mij niet teleur  
in mijn verwachtingen.