

Sneltrain of boemel: een commentaar

Mieke Jansen en Viona Vogelzangs

Het artikel van Steijn gaat over het wel of niet in de praktijk voorkomen van nieuwe productieconcepten en het daarmee samenhangende fenomeen van gewenste, dan wel vereiste nieuwe arbeidsrelaties. De kernvraag in het artikel is of medewerkers deze nieuwe concepten in de praktijk waarnemen en in hoeverre er hierbij een onderscheid moet worden gemaakt in de verschillende groepen medewerkers.

Ons commentaar is als volgt opgebouwd: ten eerste verwoorden wij onze mening over het artikel van Steijn in zijn algemeenheid. Vervolgens worden een aantal onderwerpen die door Steijn zijn aangegeven, verbonden met concrete praktijkvoorbeelden uit de Corus-organisatie in IJmuiden. Corus in IJmuiden biedt namelijk de mogelijkheid om verschillende elementen van het artikel van Steijn terug te vinden binnen één organisatie, doordat deze gekenmerkt wordt door een diversiteit aan:

- a organisatiestructuren, zoals traditionele productieorganisaties, een professionele matrixstructuur en teamgerichte organisaties;
- b medewerkers, zowel qua opleidingsniveau als qua achtergrond;
- c producten, zoals plakken, koud- en warmgewalste rollen, verpakkingsstaal, technologisch advies;

- d disciplines, zoals productie, technologie, logistiek, transport, technische dienst, commercie, administratie, financiën en HRM;
- e ontwikkelingsstadia van de verschillende units.

In zijn algemeenheid kunnen wij de stellingen die Steijn poneert, voor een belangrijk deel onderschrijven. De (HR-)literatuur geeft een sneltrainvaart aan van gewijzigde productieconcepten en vernieuwde arbeidsrelaties, terwijl deze aspecten in de praktijk niet altijd terug te vinden zijn. In de praktijk geldt dat er soms sprake is van een boemel, soms van een sneltrain. Het een en ander hangt af van het aanpassingsvermogen van een organisatie en de gewenste strategische richting. Relevanter is na te gaan hoe vaak de 'treinen op tijd rijden'. Een juiste timing van de verandering en het managen van het veranderingsproces op zich zijn immers zeker zo relevant als de snelheid ervan. Een continue verandering en de juiste richting zijn bijzonder waardevol: wie nalaat te bewegen, zal merken dat er uiteindelijk fors moet worden gereorganiseerd.

Een interessant rapport in het kader van veranderingen in de staalindustrie is het rapport van de Eurofer 'Management of Change and Human Resources (2001)'.

Hierin wordt aangegeven dat de Europese staalindustrie de afgelopen twintig jaar een indrukwekkende verandering heeft bewerkstelligd, die in twee delen is op te splitsen: eerst de grootscheepse reorganisaties en daarna het veranderingsproces ten aanzien van het creëren van een lerende organisatie. Organisatie-innovatie en actief human resource management zijn hiervoor cruciale elementen geweest. Kort gezegd komt het neer op een verandering van een productiegeoriënteerde organisatielcultuur naar een klantgerichte organisatielcultuur in een industrie waarbij kennis essentieel is geworden om een zogenoemd 'competitive advantage' te creëren en te behouden. Het is belangrijk hierbij te vermelden dat de meeste staalbedrijven deze veranderingen ondergaan hebben zonder het aannemen van nieuw personeel, maar door de bestaande bezetting te ontwikkelen.

Enkele thema's nader bekeken

Steijn spreekt op basis van de managementliteratuur enerzijds over 'structurele' veranderingen in organisaties en anderzijds over 'relationele' veranderingen. Beide soorten veranderingen worden achtereenvolgens in het licht van Corus IJmuiden besproken. Verder worden enkele concrete productieconcepten, aspecten op het gebied van personeelsontwikkeling en het beloningsbeleid binnen de Corus-organisatie in IJmuiden beschreven.

Structurele veranderingen

De fusie van het voormalige Koninklijke Hoogovens met British Steel heeft de structuren en de rapportagelijnen in IJmuiden beïnvloed. Tevens heeft de start van een nieuwe productieplant in IJmuiden, de gietwalsinstallatie, de mogelijkheid geboden een geheel andere manier van werken te

introduceren, waarbij het zo laag mogelijk in de organisatie leggen van verantwoordelijk en bevoegdheden het uitgangspunt is geweest. Dit heeft, zoals Steijn in zijn artikel aangeeft, ook gevolgen voor het te voeren personeelsbeleid. De structurele en relationele veranderingen zijn immers nauw met elkaar verbonden.

Steijn verwijst naar een van de conclusies uit het onderzoek van Child en Loveridge (1990), dat stelt dat 'veel bedrijven er na een technologische innovatie nog min of meer hetzelfde uitzien als daarvoor'. In het geval van Corus zou je als buitenstaander kunnen zeggen dat dit over het algemeen waar is. Als medewerkers van Corus kunnen we echter uit eigen ervaring aangeven dat er de afgelopen jaren veel veranderingen hebben plaatsgevonden, maar dat deze grotendeels geleidelijk zijn gegaan. De opmerking die door Steijn wordt geplaatst 'dat als geleidelijke veranderingen maar lang genoeg doorgaan, uiteindelijk een revolutionair andere situatie ontstaat', wordt door ons geheel onderschreven. Tussen Corus (toen nog Hoogovens) in het begin van de vorige eeuw en Corus nu zit een wereld van verschil. Startend vanuit het meest primaire productieconcept heeft Corus de afgelopen 80 jaar vele structurele reorganisaties doorgevoerd, waarbij afwisselend is gekeken naar het aanbrengen van structuur op grond van productieprocessen, producten, vakdisciplines of productstromen. Zo heeft de sectorindeling halverwege de jaren tachtig plaats moeten maken voor een meer productgerichte organisatie. Met de komst van de productgroepen werd tevens een eerste stap gezet naar integratie van verschillende vakgebieden in de productie.

Relationele veranderingen

Een van de voorbeelden van gewijzigde relationele veranderingen bij Corus is het

eerdergenoemde lager leggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie. Echter een van de problemen die hierbij optreedt, is het feit dat zowel het (midden)kader als de medewerkers zijn opgegroeid in een tayloristisch productieconcept. Dit vormt één van de struikelblokken tijdens het omvormingsproces. Het leervermogen van de huidige organisatie en haar bezetting dient mee te groeien in de ontwikkeling naar andere organisatievormen.

Ten aanzien van het thema 'een baan voor het leven' twijfelen wij of er daadwerkelijk zo veel is veranderd. Dit sluit aan bij de conclusie die Steijn trekt ten aanzien van de 'kunnen'-, 'willen'- en 'weten'-dimensies van employability. Medewerkers bij Corus weten inmiddels 'rationeel' dat een baan voor het leven niet bestaat ('weten'-dimensie). Uitgebreide employability-programma's, mobiliteitscentra en continue informatievoorziening en scholing hebben hieraan bijgedragen; men moet zich blijven voorbereiden op de te verwachten veranderingen binnen de organisatie en daarbuiten ('kunnen'-dimensie).

Corus IJmuiden heeft daarnaast nog steeds een zeer sterk sociaal beleid, waarvan de hiervoor genoemde elementen ook juist een voorbeeld zijn. Het meest duidelijke voorbeeld is misschien wel het zogenoemde 'Werkgelegenheidspact', waarin samen met de vakverenigingen is afgesproken dat er tot 2004 door toedoen van eventuele reorganisaties, sluitingen en dergelijke geen gedwongen ontslagen kunnen vallen. Door een sluiting van een van de units binnen de sociale eenheid IJmuiden in 2001 zagen circa 600 medewerkers hun baan 'voor het leven' verloren gaan. Door intensief contact met de andere units binnen Corus IJmuiden, het bieden van omscholingsmogelijkheden, vertrekstimulerende regelingen, vervroegde-

uittredingsmogelijkheden, alsmede het stimuleren van een detachering of een definitieve plaatsing extern Corus is een gedwongen ontslagaanvraag voor deze medewerkers voorkomen.

'Emotioneel' wordt er alles aan gedaan de medewerkers van Corus het gevoel te geven dat zij zich binnen het bedrijf kunnen ontwikkelen en dat de werkgever ook in mindere tijden goed voor hen zal zorgen. Dit is een groot goed, het zorgt voor rust in een onderneming en getuigt van respect naar de medewerkers binnen het concern. Aan de andere kant creëert het ook 'gemakzucht', aangezien de noodzaak tot veranderen voor medewerkers niet altijd duidelijk is. Met andere woorden de 'willen'-dimensie wordt niet expliciet gestimuleerd. In het algemeen heeft er voor het merendeel van de Corus IJmuiden-medewerkers in ieder geval een verschuiving plaatsgevonden van 'één en dezelfde baan voor het leven bij Corus' naar 'een baan voor het leven'. Daarnaast geldt voor de groep jonge hoogopgeleide medewerkers dat deze het idee van een baan voor het leven bij één werkgever al enige jaren heeft losgelaten. Als gevolg daarvan worden bestaande HRM-instrumenten, die zijn gebaseerd op een langdurige loopbaan binnen het concern, als niet meer passend en niet meer van deze tijd beschouwd. Men wil graag zelf keuzes maken en pleit bijvoorbeeld voor het steeds verder flexibiliseren van arbeidsvoorwaarden. Het behouden van ook dit talent, onder meer met behulp van goede scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden en het bieden van uitdagende functies, vormt een grote uitdaging voor het huidige management. Hierbij valt de rol van HRM zowel door de lijn- als door de staforganisatie niet meer weg te denken.

In dit kader is het van belang het onderwerp 'nieuw psychologisch contract' expliciet te

noemen. In onze optiek is de definitie van Steijn, of in ieder geval de uitwerking in de onderzoeksvragen ten aanzien van het psychologisch contract, erg smal. Een psychologisch contract bestaat immers uit meer elementen dan de duur van het dienstverband. Denk hierbij aan de impliciete en expliciete afspraken die zijn gemaakt ten aanzien van bijvoorbeeld persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, work-life balance en performance management.

De productieconcepten

Naar onze mening zijn drie van de vier productieconcepten terug te vinden binnen Corus in IJmuiden; slechts het tayloristische productieconcept in zijn originele vorm bestaat niet meer. Corus is medio jaren tachtig al gestart met het invoeren van zelfsturende teams, waardoor geringe autonomie voor de individuele betrokken medewerkers en een uitgebreide arbeidsdeling niet meer aan de orde zijn. Het zou echter wel interessant zijn deze stelling nog eens in de praktijk te onderzoeken. Van het professionele en het teamgerichte productieconcept wordt hierna een voorbeeld van een organisatie binnen Corus IJmuiden beschreven.

Het professionele productieconcept

Binnen de afdeling Research Development & Technology (RD&T) zijn goed opgeleide researchers werkzaam in een matrixorganisatie. Deze organisatie is een van de weinige organisaties op de site IJmuiden waarbij sprake is van een volledige integratie tussen Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Instrumenten als loopbaanontwikkelingsplannen, 360°-feedbacksystemen, competentie management en coaching zijn in veel gevallen als eerste binnen RD&T geïntroduceerd. In sommige gevallen duidelijk geïnitieerd vanuit de HRM-organisatie, in andere gevallen reagerend op vragen vanuit de

RD&T-organisatie zelf (push- en pulleffect). Een van de onderzoeksvragen van Steijn was of vooral medewerkers met reeds gunstige arbeidsposities profiteren van het nieuwe HRM-denken. Wanneer als een van de belangrijkste onderdelen van het nieuwe HRM-denken het principe 'one-size-fits-one' in plaats van het oude tayloristische 'one-size-fits-all' wordt beschouwd, is dit inderdaad eerder zichtbaar en noodzakelijk in een professionele organisatie. Een heel concreet voorbeeld is het principe van telewerken. In een researchomgeving is dit te implementeren; in een productieomgeving is dit simpelweg niet mogelijk.

Het teamgerichte productieconcept

Cold Mill 2 is een business unit met ruim 700 medewerkers, waarvan circa 550 medewerkers werkzaam zijn in ploegendienst. In 1999 is de organisatie ingrijpend gewijzigd van een traditioneel ingerichte organisatie naar een meer teamgerichte organisatie waarbij resultaatgerichtheid vooropstond. De business unit is verdeeld in twee units met in totaal zeven rayons. De teams hebben een bepaalde mate van autonomie, onder meer op het gebied van zogenoemde regeltaken als techniek, personeel, kwaliteit, opleidingen, veiligheid en milieu. Binnen de teams wordt de zogenoemde flexiematrix toegepast. Dit houdt in dat medewerkers afwisselend verschillende werkzaamheden verrichten. De flexibiliteit van de organisatie wordt daarmee vergroot en de afhankelijkheid van individuen vermindert. In de toekomst zal worden gestreefd naar een nog hogere graad van zelfstandigheid voor de medewerkers.

Ontwikkelen en belonen

Ten aanzien van de spreiding van HRM-instrumenten schenkt Steijn in zijn artikel slechts aandacht aan de functioneringsge-

sprekken en de follow-up hiervan. Binnen Corus worden uiteraard jaarlijks functioneringsgesprekken gehouden. Een ander essentieel element ten aanzien van de ontwikkeling van medewerkers, een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), werd echter nog niet met alle medewerkers opgesteld. Dit is een van de belangrijke items van het huidige HR-beleid in IJmuiden.

Steijn noemt tevens het veranderen van de beloningssystematiek als een aanpassing van het personeelsbeleid. Hij refereert daarbij aan het empirisch onderzoek van Gallie, waarin onder meer wordt aangegeven dat er bescheiden veranderingen zijn op het gebied van beoordelingssystemen. De zogenoemde introductie van prestatiegeoriënteerde systemen zou vooral bij hoger opgeleiden voorkomen. Binnen Corus is het algemene prestatie-element zichtbaar in bijvoorbeeld de CAO die begin dit jaar is afgesloten. Indien het operationeel resultaat boven een vastgesteld bedrag uitkomt, wordt een procentuele salarisverhoging toegepast. Daarnaast bestaat reeds enkele jaren een variabele individuele beloning, die wordt vastgesteld op basis van een individuele beoordeling. Tevens kunnen medewerkers een winstuitkering ontvangen die is gebaseerd op het resultaat van Corus IJmuiden. Bovengenoemde systemen gelden voor alle medewerkers binnen Corus IJmuiden.

Een belangrijk onderdeel dat niet onvermeld mag blijven, is dat het vigerende functiewaarderingssysteem binnen Corus soms een struikelblok vormt om medewerkers van verschillend niveau binnen te houden of medewerkers meer te belonen dan waarvoor zij zijn opgeleid. Bij Corus wordt een functie (bij elkaar behorend pakket werkzaamheden) namelijk gewaardeerd volgens het systeem van de uitgebreide UGM-methode en vervolgens gekoppeld aan een opleidingseis. Het

systeem is geënt op een functionele organisatiestructuur en past niet meer bij de huidige manier van werken. Momenteel wordt dan ook nagedacht over een ander of nieuw beloningssysteem dat meer is toegesneden op de huidige manier van werken en gebruik van kennis en kunde met de daarbij behorende beloning.

Tot slot

Corus' personeelsbeleid kan naar onze mening nog niet worden getypeerd als het 'totale HRM-model'; de wil tot veranderen is echter sterk aanwezig. De afgelopen twintig jaar hebben reeds vele veranderingen plaatsgevonden. Op dit moment is er een aantal concrete projecten gedefinieerd voor een verdere professionalisering van de (HR-) organisatie in IJmuiden. Veranderingen op het gebied van organisatiecultuur vormen hiervan een belangrijk onderdeel. Hierbij dient wel de opmerking te worden geplaatst dat veranderingen op cultuurgebied uiteraard veel tijd kosten.

Conclusie

Concluderend kunnen wij een aantal zaken uit het artikel van Steijn duidelijk vanuit de praktijk onderschrijven; er zijn echter ook enkele kanttekeningen geplaatst, met name ten aanzien van de snelheid en de richting van veranderingen. Alhoewel een aantal onderdelen van Corus er vanaf de buitenkant wellicht nog hetzelfde uitziet, is er de afgelopen jaren in de organisatie veel veranderd, zij het in een continue boemelgang. In de lijn van Steijn zijn er bij Corus aanwijsbare veranderingen opgetreden in het productieconcept, zelfs in die mate dat er sprake is van een ontwikkeling naar drie verschillende concepten, waarbij alleen de tayloristische

benadering niet meer in zijn originele vorm voorkomt.

De HRM-organisatie binnen Corus is bezig zich in een sneltreinvaart een meer strategische plaats te veroveren teneinde een verdere invulling te kunnen geven aan de eisen die veranderende productieconcepten stellen aan HRM. Hierbij is een goed samenspel met de lijn onontbeerlijk.

Literatuur

Hertog, den. J en C. Mari (2001).
Management of Change and Human Resources. Final report, Eurofer.

M. Jansen is werkzaam als P&O-adviseur bij Corus Strip Products te IJmuiden.
V. Vogelzangs is werkzaam als HR-manager, eveneens bij Corus Strip Products te IJmuiden.