



## De crisis als wake up call voor HR

Door Erik Dirven

Dit artikel geeft een perspectief op de volgende 3 vragen;

- Dwingt de arbeidsmarkt ons tot een ander HR-beleid?
- Hoe kunnen bedrijven hierop inspelen?
- Hoe behoud en ontwikkel je talent?

Deze crisis is een 'wake-up-call' voor het HR beleid. Het is nl. niet alleen een financiële crisis. Deze crisis onderstreept het 'sociale failliet' van het bedrijfsleven en dus ook van het managementdenken dat daaraan ten grondslag ligt. Dit sociale failliet markeert het einde van het ik-tijdperk waarvan de bonuscultuur en het rücksichtsloze blindstaren op aandeelhouderswaarde slechts symptomen zijn.

Aan de andere kant moeten we ook reëel zijn. Bij welke ondernemingen heeft HR

in de periode 2003 – 2008 écht invloed kunnen uitoefenen op de te volgen koers? Het HR beleid is net zo goed slachtoffer als mede in stand houder cq. veroorzaker van de gekte, waarbij HR de leverancier was van een (toen nog) schaars bedrijfsmiddel; namelijk het verzekeren van een gestage toestroom van human resources 'to fuel growth'. Hoewel Human Resource Management enerzijds lijkt te refereren aan een 'human' aspect in de bedrijfsvoering, geeft de term 'resource management' te denken op welk onderdeel de grootste nadruk heeft gelegen; de factor 'human' of 'resource management'? Als men zou zeggen dat de HR functie mede het sociale geweten van het bedrijf vertegenwoordigt dan heeft de HR community het 'sociale failliet' dus niet op tijd zien aankomen.

## Engagement of mobilization?

In de jaren voorafgaand aan de crisis hebben we vooral kunnen zien hoe HR de resources heeft ‘gemanaged’ en bediend; variërend van shared service centers tot cafeteria modellen. Functiehuizen compleet met bomen die tot ver in de ik-hemel groeiden voorzien van perverse beloningsprikkels. Dit alles met slecht één doel: structurele kostenverlaging en continue productiviteitsverhoging van de productiefactor arbeid.

In de laatste precrisis jaren (sinds ca. 2005) hebben we weliswaar acquarius invloeden als authenticiteit, inspirerend leiderschap en zelfs spiritualiteit hun opgang zien maken. Maar helaas was dit te laat om het onvermijdelijke nog af te kunnen wenden. Wellicht heeft dit indertijd slechts het effect gehad, bewust of onbewust, de hongerige ik-gerichte ego’s (van de carrière makende elite) tevreden te stellen en hun status tot nog grotere hoogtes te duwen. Waarom de term leiderschap trouwens steeds automatisch geassocieerd wordt met de hiërarchisch hogere lagen van de piramide in het bedrijfsleven blijft een raadsel. Is de factor leiderschap niet een deugd die voor iedere medewerker zou moeten gelden? Zo ook voor zaken als inspiratie, authenticiteit en een bepaalde mate van spiritualiteit (de wijsheid waarmee een individu zijn omgeving beschouwt en daarmee interacteert).

Daarnaast zijn (en worden) termen als medewerker engagement en betrokkenheid misbruikt om de never-ending S-curve (de illusie van de eeuwig doorgroeiende hockeystick waarvan we niet wilden geloven dat hij ook naar beneden kan afbuigen) omhoog te blijven duwen. Zij die niet ‘engaged’ genoeg zijn, worden ontslagen. De vraag is echter of het engagement van diegenen die mochten blijven omhoog is gegaan?

Engagement is er namelijk altijd, de relevante vraag is echter; waarmee is men ‘engaged’? Engagement heeft altijd een richting en het is die richting waaraan door HR onvoldoende aandacht werd besteed. Het meten van engagement an sich leidt daarom tot niets. Sommige mensen zijn engaged met hun postzegelverzameling, anderen met hun werk. Het is maar net waar iemand energie van krijgt. De piramide van Maslow biedt hier trouwens een mooi doorkijkje op de motivatie en richting van postcrisis engagement.

Nee, de arbeidsmarkt vraagt om radicaal ander HR beleid. Niet gebaseerd op geld, status en een snelle carrière. Zelfs van de illusie van zekerheid zal afstand worden gedaan. Daarvoor in de plaats komen zaken als kwaliteit, inspiratie en energie. Mensen willen werken op plaatsen waar zij energie van **KRIJGEN**, ipv energie verliezen. Waar zij geïnspireerd worden ipv Top-Down geïndoctrineerd. Dit is een schril contrast met HR beleid dat alleen stuurt op engagement percentages.

Er zijn recente voorbeelden van de massaontslagen uit 2009, waar mensen achteraf ‘blijer’ zijn met hun nieuw verworven vrijheid, dan diegenen die hun baan behielden. Dit geeft een totaal nieuw inzicht en perspectief op de betekenis van begrippen mobiliteit en employability. Zijn deze alleen van toepassing om grootschalig ontslag te faciliteren? Of zou het daarentegen een permanent bewustzijn en streven moeten zijn binnen een onderneming?

De arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om HR beleid dat het mens-zijn herkent en erkent. En dat dit aspect van ons ‘zijn’ op een constructieve manier weet te verbinden aan bedrijfsvoering. Dat communityship nastreeft (Mintzberg, HBR aug 2009) ipv ik-gericht supermanchtig leiderschap.

## Betrokkenheid of communityship?

Er is een behoefte aan HR beleid dat zich richt op het ondersteunen van permanente verandering door het bevorderen van permanent leren (employability). Het creëren van een situatie waarin de mobilisatie van kennis, energie en inspiratie als continuüm aanwezig is en niet alleen tijdelijk als change management onderdeel van een tijdelijk 'veranderprogramma'.

Verandering is van alle tijden en dus niet tijdelijk maar permanent. Welcome to the world crisis!!

Alleen bedrijven die erin slagen dit nieuwe adagium te omarmen ipv te bestrijden, zullen gezien worden als plaatsers van energie en inspiratie. Dit in tegenstelling tot bedrijven waar de vechtcultuur van de macht en het handhaven van de status quo de boventoon voert.

### **Human Resource Mobilization als antwoord op de crisis**

Bedrijven zullen meer aandacht moeten besteden aan welke factoren energie creëren en de omstandigheden scheppen die mensen aanzetten tot het inspireren van zichzelf en anderen. We moeten de precrisis definitie van 'human resource management' herschrijven en begrijpen dat mensen géén Tayloriaans productiemiddel zijn.

We leven in een kennismaatschappij, mensen verblijven 18 jaar op kennisinstituten voordat ze toe treden tot het bedrijfsleven. Echter dan wacht hen een deceptie. In plaats van een continue lerende organisatie treffen zij instituten aan waar zij jaarlijks slecht dmv een POP-gesprek (persoonlijk opleiding plan) nog iets aan hun ontwikkeling mogen doen. In de uitvoering daarvan wordt dat beperkt tot 10 schaarse trainingdagen, waarvan in de praktijk (door bezuinigingen en

andere ad hoc oorzaken) vaak bar weinig overblijft. Het residu betekent meelopen in een keurslijf dat automatisch leidt tot lage levels van engagement en uiteindelijk een burn-out of een mentaal pensioen op 38-jarige leeftijd. In de praktijk maak ik de desastreuze gevolgen daarvan dagelijks mee.

De uitdaging van het maken van nieuw HR beleid is de factor 'mens' écht serieus te nemen. Hiermee bedoel ik niet zozeer de psychologische factor die de mens tot mens maakt. Maar met name de sociale factor die de verbinding vormt tussen mensen. Een organisatie is geen 'optelsom' van individuen. De essentie is nl. niet het individu, maar het 'social fabric'. Het weefsel dat Mintzberg 'communityship' noemt. Hierdoor wordt ook het subtiele verschil inzichtelijk tussen 'human doing' en 'human being'. Bij dat laatste heb je anderen nodig. Bij het eerste niet. HR richt zich óf te veel op psychologie van het individu óf of teveel op de administratieve kant. De sociale component wordt vergeten. En dat is nou net de factor die energie, inspiratie en verbinding kan bewerkstelligen. Een organisatie is een sociaal systeem. Dit wordt een cruciale factor die mensen zullen laten meewegen in de keuze voor hun werkgever. Dit gaat over het verschil tussen 'de echte wereld', waarin energie, verbinding, inspiratie en ja, zelfs woorden als chaos en liefde een belangrijke rol spelen. En het besef dat de illusie van de 'maakbare' wereld van complexe structuren en procedures, waarbinnen individuen 'hun ding doen' niet bestaat. Een besef waarvan de crisis heeft aangetoond dat die illusie niet zaligmakend, noch onfeilbaar is.

## Human Resource Mobilization of resource management?

Human Resource Management zou dus eigenlijk Human Resource Mobilisation moeten heten. En veel meer nadruk moeten leggen op de mobilisatie van het latente potentieel (kennis, talent, energie, inspiratie, etc.) ipv het managen daarvan. Het gaat er dus om dit mens-potentieel te mobiliseren, zodanig dat het zich kan manifesteren en iets kan gaan toevoegen aan datgene wat er al is (bedrijfsprocessen, procedures, producten, technieken, etc.) Alleen dan kan er sprake zijn van vernieuwing, groei, ontwikkeling, of in andere woorden; van een permanent lerende organisatie.

Het gaat erom deze balans te herkennen en te erkennen; enerzijds de noodzaak van structuur maar anderzijds de onvermijdelijkheid van het menselijke. Het hart en het hoofd. Teveel van één van de twee is gedoemd te mislukken.

Voor HR betekent dit dus een (radicale) herbalancering. Daarnaast bestaat er het reële risico dat HR de ‘zachte menskant’ gaat overdimensioneren als een pendulum die extreem doorslaat naar de andere kant. Dat zie je al in het aanbod op de seminarmarkt. Iedere week vallen de brochures op de deurmat; de psychologie reeksen voor managers. Een paar jaar geleden nog gericht op de IK-cultus; “hoe wordt ik authentiek, inspirerend en spiritueel?”. Nu gaat het over; “hoe begrijp ik mijn medewerker?” Weliswaar appellerend aan de toegenomen behoefte van begrip van en voor de menselijke psyche, maar tegelijkertijd suggererend dat meer begrip leidt tot de mogelijkheid van (daar gaan we weer) maakbaarheid en controle van de menselijke resource. Oppassen dus.

Belangrijk is het dus te beseffen dat de crisis heeft geleid tot een grotere noodzaak voor het creëren van ‘communityship’ versus de oude ik-gerichtheid. En snappen dat er zich een

(nieuwe) valkuil voordoet van het willen controleren van het menselijke aspect, waar dit vroeger ging om het willen ‘managen’ van de human resource, dreigt nu het willen begrijpen (om wederom te willen managen?) van de menselijke psyche.

Het is echter geen psychologisch vraagstuk, maar een vraagstuk dat sociologisch van aard is. Het gaat om verbinding als doel, niet als middel. Alleen vanuit onderlinge verbinding ontstaat energie, inspiratie en resultaat. Wat erin zit kan eruit komen. Als er geen verbinding is, is er ook geen synergie mogelijk.

Het bedrijfsleven en HR beleid zouden zich moeten richten op het herstellen van deze verbinding. Niet als de volgende HR-hype voor de komende jaren, maar als serieuze poging om de zakelijke én de menselijke maat permanent te balanceren als een onlosmakelijk geheel. Co-creatie biedt daarin prachtige mogelijkheden om inhoud (processen, structuur, resultaat) en ontwikkeling van mensen (energie, kennis, inspiratie, verbinding, groei) samen te laten ontstaan. Het onderling verbinden van de human source dus.

# Talent zoekt ruimte voor resonantie

## Talent behouden en ontwikkelen in crisis tijden?

Talent ontwikkelt zich als het daarvoor de ruimte krijgt en wordt begeleid vanuit oprechtheid & authentieke aandacht.

Met andere woorden; als het talent in staat wordt gesteld in een rijke omgeving (energie & inspiratie) te leren van anderen en samen te groeien ontstaat er resonantie (=veranderingsenergie)

Dit vraagt om een omgeving waarin leren door veranderen en elkaar inspireren een continuüm is. Dat is lastig want opleiding maakt geen integraal onderdeel uit van het werk en verandertrajecten zijn meestal tijdelijk.

De oplossing is zowel simpel als complex; maak de dagelijkse operatie tot de leeromgeving en de beweging van verandering permanent en je hebt de perfecte aantrekkingskracht op talent plus de mogelijkheid om het talent zich te laten ontwikkelen.

Dit is niet makkelijk omdat het vraagt om een andere instelling tov wat 'de operatie cq. het werk' is en wat 'een tijdelijk verander project'. Managers worstelen hiermee, want het laat zich namelijk moeilijk 'managen'. Het vraagt dan ook om de kunst van het loslaten zodat de juiste attributen zich kunnen mobiliseren. Het is geen project maar een trektocht die altijd op weg is naar de volgende fase. Van 'ist' naar 'iemand anders'. Een proces van permanente verbetering. Dat willen we toch zo graag? Probleem is dat die zinvolle attributen zich pas manifesteren gedurende de trektocht. Je kunt ze dus niet van tevoren indelen, gewogen gemiddelde van berekenen, controleren, voorspellen of allerlei andere zaken die managers graag doen.

Als je hierin slaagt heb je wel een omgeving waarin talent permanent geprikkeld en uitgedaagd wordt te leren, te inspireren, energie te krijgen en te

geven en de noodzakelijke verbinding te laten ontstaan die leidt tot een beter resultaat. Anders gezegd, de kunst om werknemers te mobiliseren naar een resonante organisatie.

Veel HR managers zullen claimen dat ze dit al doen. In de praktijk kom ik echter veel situaties tegen waar de energie er harder wordt uitgedrukt dan dat er meer ontstaat. Hoe dit komt? Mijns inziens omdat HR beleid zich teveel richt op het 'beperken' van ruimte ipv het creëren ervan. O.a. omdat het HR beleid zich richt op het ontwikkelen van het individu (psychologische invalshoek) in plaats van aandacht te besteden aan het mobiliseren van het collectief (sociologische invalshoek). Als voorbeeld; er worden tonnen uitgegeven aan leadership development. Maar dit geldt slechts voor de happy few. Met dit soort elitaire benaderingen creëer je de illusie van een nieuwe managementelite waarmee de kloof tussen 'haves' en 'not haves' alleen maar wordt vergroot. Als je bij de incrowd hoort dan ben je kennelijk goed. Dit soort talent ontwikkeling appelleert wederom aan de ik-cultuur, niet aan het creëren van gezamenlijkheid (ruimte).

Natuurlijk heb je leiderschap nodig, maar dat zit in alle mensen, het is geen alleenrecht van managers. Ga het gesprek aan, niet met managers onderling, maar samen met iedereen. Om 'leiderschap' (of inspiratie, energie, creativiteit, etc.) zich op alle vlakken te kunnen laten manifesteren heb je een open dialoog nodig, met iedereen. Dat is niet het mechanisme van hiërarchie, 'gemaakt' leiderschap en managen van vaardigheden. Maar een mechanisme van betrokkenheid, verbinding en een open dialoog over zaken die relevant zijn.

Dit concept zie ik onvoldoende begrepen en in praktijk gebracht worden door het grote merendeel van de HR community. Er zijn gelukkig uitzonderingen maar het mist nog kritische massa.

## Wie werpt de steen in de vijver?

De vraag is echter of HR dit beleid zelf gaat of kán wijzigen. HR zit namelijk nog steeds aan de leiband van de zittende macht en of die het geloof in de almaar stijgende S-curve hebben afgezworen is de vraag.

Bovendien mag HR dankzij de crisis eindelijk sinds jaren weer meeregeren over belangrijke besluiten. Tot 2008 was dat beperkt tot recruitment aangelegenheden en bonus-schemes. Gaan HR functionarissen hun huidige invloedrijke positie op het spel zetten door ál te baanbrekende voorstellen te doen? Want dán gaan er golven in de vijver ontstaan en daar zit niet iedere bestuurder op te wachten. De 'leidende macht' zal niet zomaar bereid zijn de controle op te geven. De precrisis manager zoekt naar garanties & 'regels voor succes'; liefst in een lijstje met 7 duidelijke 'wetten'. Van chaos en ruimte krijgt een manager rode vlekken in zijn nek, want hij of zij wil juist controle.

De uitdaging voor HR is dus twee compleet tegenstrijdige zaken met elkaar

te verbinden en verenigen; enerzijds de zekerheden die managers denken nodig te hebben (voorspelbare S-curven, meetbaarheid, structuren, procedures en regels voor succes) en tegelijkertijd de ruimte creëren voor iets onzichtbaars dat nog zou kunnen ontstaan (niet meetbaar = energie, kennis, creativiteit, inspiratie). Maar in het laatste kenmerkt zich wél de potentiële vernieuwing. Niet alleen gemeten in resultaat en succes, maar met name ook vanuit het oogpunt van talent ontwikkeling, mobiliteit en employability.

Relevante lectuur & bronnen:

1. Andre Wierdsma: Lerend Organiseren
2. Marc van der Erve: Resonant Organisations
3. Thijs Homan: Organisatie Dynamica
4. Hervé Juvin: Welcome to the Worldcrisis

Erik Dirven is managing partner van Kianga, een bureau met een verfrissende visie op organisatie verandering & leiderschap.

Een verkorte versie van dit artikel is gepubliceerd in het Financieel Dagblad van 20 mei 2010

