

# HR op de drempel van een nieuwe toekomst?

**Zelfsturing, wendbare organisaties, flexibele medewerkers. Het hangt al een tijdje boven de markt. Maar wanneer bereikt het een kritische massa? En wat betekent dit voor organisaties, hun medewerkers én HR als we het omslagpunt bereiken? Vijf HRM'ers en één filosoof kijken vooruit.**

Oude organisatievormen lopen in de 21ste eeuw op hun laatste benen. Nieuwe spelers – vaak disruptieve van aard – winnen steeds meer terrein. Tegelijkertijd blijken oude hiërarchieën en gelaagde organisatiestructuren zeer hardnekkig...

**Frans van der Reep:** “Wie goed kijkt ziet steeds duidelijker dat de praktijk haaks komt te staan op de ideologie. Daarin moet HR zijn weg vinden. Maar hoe? Neem bijvoorbeeld een opkomend fenomeen als zelfsturing. Het wordt met de mond beleden door managers, maar in de praktijk worden deze mensen niet snel gekozen door werkgevers. Ze laten zich namelijk niet zo makkelijk besturen en zijn daardoor – vanuit managementoptiek – minder

**‘Flexibiliteit steunt op een onderliggende stabiliteit’**

snel operationeel inzetbaar. Daar komt nog eens bij dat twee derde van de Nederlandse beroepsbevolking ‘strictly obedient’ is, zo blijkt uit internationale onderzoeken. Qua gezagsgetrouwheid scoren we dus hoog, in tegenstelling tot wat we hier wel eens denken.”

**Rob Charlier:** “Ik zie in dit verband in de praktijk grote tegenstellingen tussen oude en relatief jonge organisaties. Bedrijven

die al lange tijd meedraaien hebben last van hun historie en een inmiddels achterhaalde organisatiestructuur. Maar ook binnen organisaties is er een kloof tussen oude generaties en ‘native digitals’ die net op de arbeidsmarkt zijn gekomen. Hier dreigt het gevaar dat bepaalde groepen zich buitengesloten voelen.”

**Van der Reep:** “Nog zo’n fenomeen: dienend leiderschap. In werkelijkheid wordt er nog veel management bedreven met ‘harde koppen’. Consultancybureaus als Hay hadden tot voor kort nog in hun adviezen staan dat de waarde van een functie mede wordt bepaald door het aantal direct reports. Dat is echt ‘oud denken’. We moeten in deze tijd juist meer samenwerken. Maar echt samenwerken maakt je onzichtbaar. Het is de manier om jezelf ontslag te verlenen. Dus dat gaat in de praktijk niemand doen. Er zijn heel veel mensen verslaafd aan zichtbaarheid. We stellen dat zelfs als eis voor een high potential.”

**Ellen Kuppens:** “Hier zie ik toch wel verandering. Tijdens ons leadership-programma zag ik dat al terug. Natuurlijk voel je de ego’s. Die heb je in een bepaalde mate ook nodig, anders kom je niet bij de top. Wat je wel moet kunnen, is schakelen tussen ego en leiderschap en soms de volgersrol kunnen pakken. Dit schakelen leidt tot samenwerking, tot zichtbaarheid. Mensen doen interventies en zorgen ervoor dat de groep op een hoger niveau komt. Ik zie dat steeds meer als een natuurlijke schakeling en dat was tien jaar geleden nog totaal niet aan de orde.”

**Diederik Gosewehr:** “Kunnen we stellen dat we hierbij aan het begin staan van een proces van bewustwording? Zijn we nog onbewust onbekwaam?”

**Kuppens:** “Ik denk dat een groot deel van die groep in het leadership-programma al een beetje bewust bekwaam is. Het gesprek op het hoogste niveau is: ‘we moeten loslaten, meer vertrouwen hebben, niet meer er bovenop zitten met controlemechanismen’. Onder druk van het verplicht opleveren van kwartaalcijfers vallen veel mensen in de top terug op oud gedrag. In stress-situaties willen ze in control komen. Vaak zie je bij de middle managers echte toptalenten zitten, die het in hun vingers hebben om op een natuurlijke manier te verbinden. De uitdaging is nu om deze mensen zo te



houden en te zorgen dat ze niet een kloon worden van de oude topmensen wanneer ze doorgroeien.”

#### OP ZOEK NAAR NIEUWE STABILITEIT

**Charlier:** “De nieuwe spelers in de markt hebben hun organisatie veel meer gebaseerd op vertrouwen. Bij Google in Amsterdam liggen bijvoorbeeld oplaadkabeltjes voor de telefoon klaar voor alle medewerkers; die kan je meenemen en gebruiken. Aan ieder kabeltje hangt een label met de tekst ‘dit kabeltje kost € 16’. Er wordt geen misbruik van gemaakt. Dat is vertrouwen, dat je het kabeltje niet in je tas stopt.”

**Van der Reep:** “Naast vertrouwen is ook flexibiliteit een veel gebezigde term in de huidige arbeidsmarkt. Wat wel eens wordt vergeten is dat flexibiliteit steunt op een onderliggende stabiliteit. De overheid, het onderwijs en veel bedrijven bieden die stabiliteit niet langer en dat is een grote verandering voor veel mensen. De geschiedenis leert ons dat het wel vijftig jaar duurt voordat zo’n grote verandering uitgekristalliseerd is. Als we de uitrol van internet als voorbeeld nemen, dan zijn we daar nog geen twintig jaar mee onderweg. Bedrijven als Google en Facebook zouden hun maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen en zich niet als monopolisten moeten gedragen, maar dat gebeurt niet.”

**Kuppens:** “Naar mijn idee moeten we op zoek naar hele nieuwe vormen van stabiliteit. Het behalen van je 25 of 40 jarig jubileum bij dezelfde werkgever kan die stabiliteit niet meer bieden. Het kennen en ontwikkelen van je eigen marktwaarde moet juist houvast gaan geven aan werknemers. Ik denk ook dat we echt anders naar werk moeten kijken.”

**Charlier:** “De werkplek moet meer een nieuwe thuishaven wor-

den. Dus niet tien man – flexibel - verdelen over vier bureaus. Nee je mag je hond meenemen. En als je ouders komen lunchen tussen de middag is dat prima. Het gaat om beleving. Werk wordt veel meer een onderdeel van je leven. Niet meer ‘ik moet vandaag naar mijn werk’, maar ‘ik ga werken’. Maar ik hoef niet meer 8 tot 10 uur per dag te werken. Ik kan tussendoor ook andere dingen doen. Je kunt als het ware leven op een campus.”

**Remko Bakker:** “Toch is conformeren nog steeds de norm in de huidige maatschappij. Mijn werkgever, het Radboudumc, bestaat niet op zichzelf. Het kan alleen bestaan als 10.000 mensen bereid zijn een stukje van zichzelf thuis te laten. Dat geldt voor

## ‘De werkplek moet meer een nieuwe thuishaven worden’

elke organisatie. Op het moment dat je gelooft en werkt in collectieven, vraag je aan mensen om iets van zichzelf op te geven. Dat hebben we tot norm gemaakt.”

**Nicole Weijenberg:** “Je ziet in de top van het bedrijfsleven de verandering langzaam doordringen en omgezet worden in daden. Het is onmiskenbaar een stap, ze doen het wel. Je ziet dat het gesprek ook al zo gaat. Langzamerhand zie je de mensen ook wel van rol wisselen.”

**Bakker:** “Ik zie ook verandering, omdat we bijvoorbeeld door transparantie steeds meer kennis en informatie krijgen. Hierdoor verandert de relatie tussen mensen. Vroeger als je bij een bedrijf werkte wist je nauwelijks wat het bedrijf deed. Dan geloofde je

## Denktank 21st century HR



• Remko Bakker,  
Hoofd  
Arbeidsmarkt  
Radboudumc



• Rob Charlier,  
Partner PWC /  
People &  
Organization



• Diederik  
Gosewehr, HR-  
interimmer /  
DGA



• Ellen Kuppens,  
VP HR DSM NL



• Frans van der  
Reep, filosoof,  
econoom en  
lector aan  
InHolland  
University of  
Applied Sciences



• Nicole  
Weijnenberg, plv.  
Directeur HRM  
UWV

je baas. Nu kan je de 'bullshit' eruit halen. Dus instituten staan op hun grondvesten te schudden. Heel veel waarom-vragen worden nu wel gesteld. Dat is goed. Maar als je aan een organisatie vraagt 'waarom doe je dit?', dan is de kans klein dat je een goed antwoord krijgt. Terwijl je in essentie de mensen juist verbindt door het antwoord op de waarom-vraag."

**Gosewehr:** "Mij valt op dat veel medewerkers in een organisatie niet meer echt bezig zijn met vakmanschap. Neem bijvoorbeeld een branche als de accountancy. Dat is allemaal regeltjes afwerken en dat is grotendeels te automatiseren. We moeten van vinken naar vonken!"

**Weijnenberg:** "Vaak ontbreekt daarvoor de moed. We moeten op zoek naar de juiste balans tussen zaken. En gaan we weer van alles organiseren vanuit HR of moeten we alleen de context scheppen waarin medewerkers dit zelf kunnen regelen?"

### DASHBOARD OF 'SMELL OF THE PLACE'?

Een snel veranderende omgeving vraagt om andere competenties van HR binnen organisaties. Welke managementaanpak is effectief om medewerkers aan te trekken en voor de organisatie te behouden?

**Bakker:** "Om te beginnen moeten we af van het 'one size fits nobody'. We hebben het over de arbeidsmarkt. Over de hightech-regio over de haven van Rotterdam. En daar proberen we een beleid voor te maken. We moeten terug naar de menselijke maat. Bij perfect persoonlijk leiderschap heb je geen enkele organisatiestructuur nodig. We moeten het dus simpel maken. Focus op de relatie tussen twee mensen en ga van daaruit verder bouwen. Nu gaat het nog vaak andersom: we denken vanuit een organisatie en willen daar vervolgens de mensen op aanpassen."

**Weijnenberg:** "Het gaat om de interactie tussen twee mensen:

Met dank aan:



• Marcel Schürmann ([www.team21c.nl](http://www.team21c.nl)) en



• John Numan (Business Contact)

jouw en mijn vermogen om te kunnen verbinden met het werk waarin we een professionele relatie met elkaar hebben. Dat vraagt om het versterken van bepaalde vermogens. Dit is een van de kerntaken die HR goed moet beheersen."

**Charlier:** "Voor een organisatie is het belangrijk dat mensen die bij je horen dat iedere dag uitstralen. Hoe krijg je dat DNA? Hoe zorg je dat mensen met dat DNA zich bij je aansluiten en blijven? Dat ze zich echt ergens thuisvoelen. Dat ze zich ontwikkelen en scherp blijven, daar gaat het om bij HR. Dit moet ook doorgaan na de zogenoemde pensioengerechtigde leeftijd. Kijk bijvoorbeeld eens naar hoe ze dat in India doen. Mensen gaan daar door drie levensfasen: 'you learn, you earn, you return'. 'You return' is de langste fase in je leven. Je gaat zorgen voor kinde-

ren, je wordt mentor. Dat is enorm belangrijk en wordt hoog gewaardeerd. Je krijgt dankbaarheid, je krijgt eten.”

**Kuppens:** “Dat gevoel voor DNA van een organisatie, dat herken ik ook. En daarom sta ik ook kritisch tegenover dashboards in relatie tot HR. Ik zeg altijd ‘schuif mij een fabriek in en ik heb geen dashboard nodig om te ruiken en te voelen en te proeven hoe het loopt’. Het is letterlijk ‘the smell of the place’. Wie uitsluitend met een dashboard werkt, denk vervolgens dat hij de wereld kan regeren vanuit dat dashboard. Wat er dan gaat ontstaan is - omdat je promotie krijgt op basis van je performance - je het dashboard gaat opleuken. Mensen gaan elkaar dan voor de gek houden.”

**Gosewehr:** “Tegelijkertijd kunnen organisaties niet zonder dashboard overleven. Want aan het einde van de dag komen de aandeelhouders en als je niet geleverd hebt, sluiten ze de tent. Het rook hier lekker, of het hebben van een Chief Listening of Happiness Officer, helpt dan niet!”

**Kuppens:** “Dan doe je een aanname, want ik ben ervan overtuigd dat je wel resultaat bereikt als je een goede ‘smell of the place’ hebt, een goede doelstelling en verbinding met het gezamenlijk doel. Zelfs een ziekenhuis of het UWV is geen filantropische instelling. We zijn hier om productie te draaien, maar wel vanuit een gezamenlijk doel. Toch hoop ik oprecht dat we over 10 jaar af zijn van al die dashboards waar we nu veel te veel tijd in steken om dat allemaal te vullen. En helaas: te manipuleren.”

**Charlier:** “Ik geloof wel in dashboards. Stel voor dat je die niet in je auto zou hebben. Maar wat je ziet is dat benchmarks ‘highly overrated’ zijn. Als je een benchmark gebruikt om het beter en sneller te doen, dan wordt het een ‘ratrace’. Je moet een benchmark eerlijk gebruiken.”

## DE TOEKOMST VAN HR

**Weijenberg:** “Ik zie mogelijkheden voor behaviour analytics. HR moet zich richten op het erkennen en herkennen van het gedrag van mensen, daar is veel meer uit te halen. Hiermee kun je communities van medewerkers bouwen en zorgen voor diversiteit op de werkvloer. Het UWV staat bekend als een bureaucratische organisatie. Toch kun je er niet omheen dat er heel veel mensen zijn die met heel veel plezier bij het UWV werken. Niet alleen omdat ze er hun veiligheid vinden en een toekomst hebben, maar omdat ze het leuk vinden.”

**Kuppens:** “Ik denk wel dat het UWV een hoger doel nastreeft, dat scheelt. Het is in zekere zin dankbaar werk.”

**Weijenberg:** “Je ziet op alle niveaus dat voor mensen de maatschappelijke betekenis belangrijk is. Dat ze in de loop van hun loopbaan iets willen betekenen voor het maatschappelijke en publieke domein. Dat is zingeving. Maar het is ook een zoektocht van individuen om vorm te geven aan hun eigen loopbaan.”

**Kuppens:** “En daarin kan HR een sturende rol spelen. Om een manager in een topfunctie te laten snappen dat zijn houdbaarheidsdatum op die plek is verlopen bijvoorbeeld. Dat de effectiviteit van zijn stijl weg is en er nu een andere stijl ingevlogen moet worden. Maar ook weten welke stijl dan nodig is en over de systematiek beschikken om de bijpassende mensen te selecteren.”

**Charlier:** “Dat is ‘employability’. Het gaat om snelheid. Je moet je sneller aanpassen en voorbereiden op verandering. Wat betekent dat voor HR? Dat het simpeler moet, heel klein op termijn; service delivery raakt HR kwijt. Wat overblijft zijn mensen die bezig zijn met kennis van mensen, van het DNA, van gedrag, die veel beter weten wat er gebeurt en dat kunnen voorspellen.”

**Kuppens:** “Ik ben optimistisch over HR als vak. En ik onderschrijf wat Rob aangeeft. De aantallen worden kleiner, mensen die de echte analytics kunnen doen met voorspellende waarde blijven over. Maar ook mensen die in het menselijk contact echt kunnen snappen hoe relaties werken en wat er nodig is om er interventies op te doen. Dan heb je het over de één-op-één relaties in een team en over relaties in de organisatie. Want dat maakt het complex. Het gaat uiteindelijk om de relaties die mensen met elkaar hebben. Dus er zal een adviseursrol behouden blijven en HR zal verantwoordelijk zijn voor de echte organisatiewaarden en daar bewaker van zijn.”

**Weijenberg:** “HR wordt een soort kompaan met een goed geweten. Alle technische dingen worden gewoon geregeld. Wij worden primair verantwoordelijk voor de context. Omgaan met dilemma’s, verbinden, samen naar de volgende stap gaan en ook vooral op de korte termijn acteren. Ophouden met die eeuwige stip op de horizon, want we kunnen toch niet om het hoekje kijken. We moeten leren met verschillende werkelijkheden tegelijkertijd om te gaan. Daarvoor moet je mensen ruimte geven en helpen dat te doen.”

**Gosewehr:** “Ik zie in de toekomst een kleiner maar veel impactvoller HR. Het gaat om het creëren van de juiste context via ‘the smell of the place’. Dankzij neurologie en psychologie zullen we het gedrag van mensen steeds beter begrijpen. We moeten luisteren en vervolgens besluiten durven nemen. En we moeten onze interventies onderbouwen met analytics. Het vak heeft te lang aan elkaar gehangen van mensen met losse ideeën en visies. Het is hoog tijd dat we dat we onze acties gaan valideren.”

**Bakker:** “We moeten beseffen dat we de hoeder zijn van een miljoenen investering, namelijk in het human capital van de organisatie. Voor optimaal rendement voor organisatie en medewerker moet HR heel dichtbij de essentie van mensen komen. Bij hun vreugde, succes, falen et cetera. Ik gebruik vaak de metafoor van de zenuwbaan. We zijn de zenuwbanen van de organisatie, we hebben een signalerende rol. We zetten aan tot handelen en ondernemen zelf actie. Als je HR wilt gaan bedrijven, ga dan geen HR-opleiding volgen. Daar leer je wat een robot kan doen. Maar ga psychologie doen of neurowetenschap, want daar leer je de dingen waar het in het vak om draait.” ■

## Inrichten flexibele organisatie

In deze opleiding maakt u een diagnose van uw eigen organisatie, leert u met welke flexibele organisatievormen u de wendbaarheid vergroot en hoe u deze invoert.

Ga naar [www.hracademy.nl](http://www.hracademy.nl) voor meer informatie

