

WELKE ROL ZOU HRM EN P&O MOETEN INNEMEN ALS DE WERELD ER

# WEG MET TRADITIONELE HRM EN P&O!

**Twee scenario's beginnen zich steeds duidelijker af te tekenen. Stel de crisis eventjes voor als een donkere tunnel. Je hebt lieden die menen dat bij de uitgang van de tunnel dezelfde wereld en hetzelfde vertrouwde en vrolijke licht weer op ons wacht. Het blijkt uiteindelijk maar om een rimpeling in de economie te gaan. In dat geval kunnen de managers (ervaren mooi-weer-zeilers) hun traditionele plek aan het roer opnieuw innemen en afstevenen op het volgende debacle. Je hebt er ook die de crisis als een beslissend moment en kans voor blijvende verandering zien. Aan de uitgang van de tunnel wacht ons een compleet nieuwe orde. Niet de korte termijn regeert er, niet de shareholders-value of rekenmeesters maken de dienst meer uit, maar continuïteit, creativiteit, innovatief vermogen, ondernemerschap, diversiteit in teams en een ongebreidelde investering in kennis van jonge mensen en personeel, ook in de oudere garde.**

Tekst: Coos Salomons

## **DE WERELD VERANDERT ECHT**

Er bestaat een veelheid aan studies om aannemelijk te maken dat arbeid en arbeidsverhoudingen al enige tijd aan het veranderen zijn en dat lijkt - onafhankelijk van de uitkomsten van de crisis - een onomkeerbaar proces. Vanaf 1975 krimpt de industriële sector ten gunste van de dienstensector, die zich meestal als kennisintensief manifesteert. Bij die kenniseconomie horen niet meer traditionele hiërarchische/verticale organisaties maar netwerkachtige, horizontale structuren. In de diensteneconomie wordt de persoonlijkheid van de werknemer en het werken vanuit emoties steeds belangrijker. Bijvoorbeeld bij het afstemmen van specifieke klantwensen en het leveren van maatwerk. Van alle managementtaken wordt het managen van mensen de meest belangrijke: al het andere hangt er vanaf. Recent heeft de commissie Bakker het perspectief van de Nederlandse arbeidsmarkt nog eens op een rijtje gezet (zie p. 26 van deze Switch). Ook daaruit wordt meer dan duidelijk dat de eisen aan het kennisniveau en aanpassingsvermogen van de beroepsbevolking zullen toenemen. Flexibiliteit is nodig om te overleven bij ingrijpende sectorale verschuivingen. En tenslotte is er natuurlijk de crisis zelf. Zijn mensen weerbaar en proactief genoeg om employabel te zijn en te blijven?

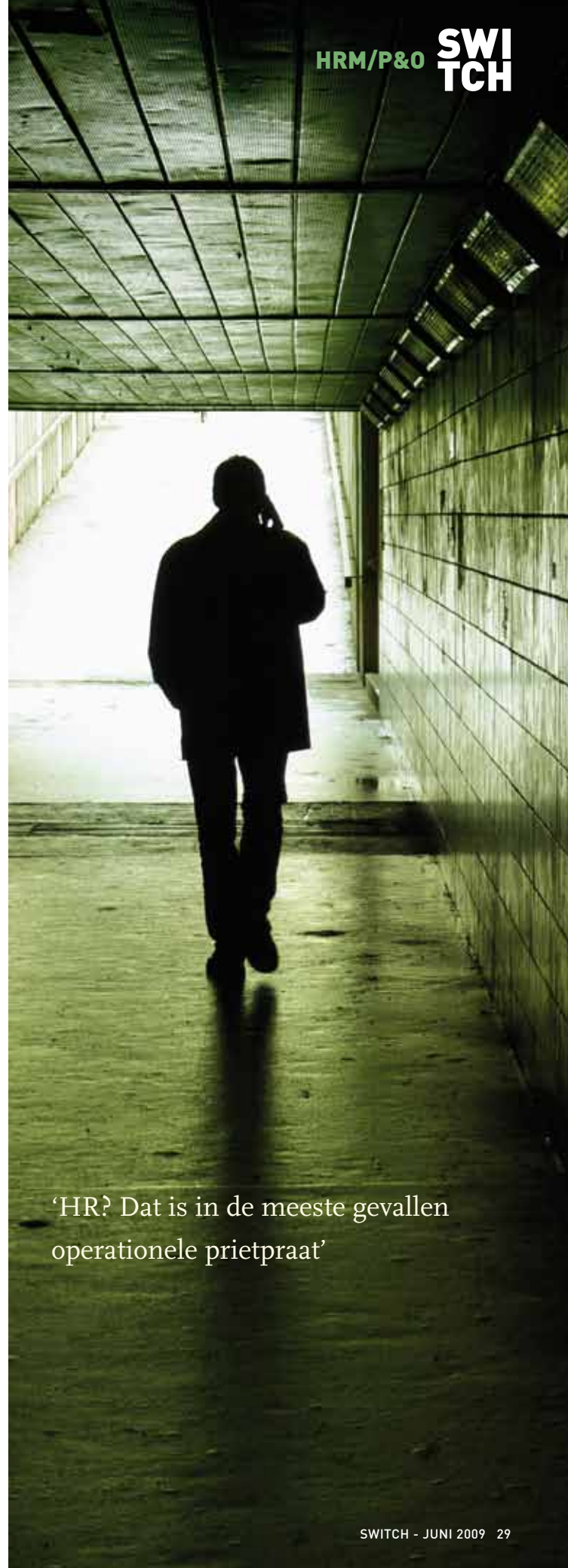
## NA DE CRISIS HEEL ANDERS UIT ZOU ZIEN?

De kernvraag bij dit alles is: welke rol moet HRM en P&O zich hier eigenlijk toeëigenen? Zij zijn toch in eerste instantie aanzet om met de mensen aan de slag te gaan en de gevraagde nieuwe inrichting van organisaties, andere mentaliteiten, creativiteit en innovatiekrachten te realiseren? En waarom zaten de belangrijke HR-managers eigenlijk niet aan tafel bij de commissie Bakker? Dat lijkt wel op een bouwvergadering zonder uitvoerders.

### OPERATIONELE PRIETPRAAT

Natuurlijk zijn er eminente voorbeelden van visionaire HR-praktijken, vooral bij grote bedrijven. Maar grosso modo doemt ook het volgende beeld op. De traditionele P&O'er heeft zijn handen vol aan de administratieve kant van zijn taken. Voor hij of zij het weet, verdampt de dag en slaat het al weer vijf uur. Die vloog om met administratieve werkzaamheden: het bevestigen van een afspraak, de uitvoer van een regeling, een salarisdingetje of een akkefietje rond een ontslag. Als de tas wordt ingepakt is er zomaar weer niets aan echte HRM gedaan. Niet overdrijven! En al die mooie trainingen dan voor het personeel - vooral die van het management - die kun je toch wel zien als een zwaarwegende investering in de toekomst van het bedrijf? Dergelijke activiteiten worden te vaak ingezet als een cosmetisch - feel good - instrument op zich, in plaats van een middel om de echte bedrijfsdoelen te bereiken. Na de training of cursus vallen de mensen weer terug in hun oude doen en laten, omdat er geen follow up is voor de ontwikkeling van de persoon. Het ontbreekt aan een verbinding tussen de visie op de toekomst van het bedrijf en de concrete uitwerking van de benodigde human resources. Zoals een ervaren adviseur het pikant formuleert: 'HR-beleid? Dat betekent in de meeste gevallen operationele pietpraat'. P&O is nu vooral een administratiekantoor dat niet in staat is sociale innovatie effectief te faciliteren. In feite is zij een blok aan het been.

De enige optie is om dat administratieve spoor te verlaten (uitbestedendiehap) en zich te concentreren op de vraag: hoe gaat de organisatie leren om echt te concurreren en te sturen op het uitnutten van creativiteit en innovatie? Niet alleen naar klanten, maar in eerste instantie ook binnen de organisatie zelf. →



'HR? Dat is in de meeste gevallen operationele pietpraat'

...door zichzelf qua personeel steeds te kopiëren, berooft het bedrijf zich van de mogelijkheid aan de status quo te ontsnappen

#### WALKING ON SUNSHINE

Ziehier de vragen waar P&O en HRM zich vooral mee bezig moeten houden: wat gaan we doen om de organisatie te laten groeien naar een gevoel van samenhang, passie, ondernemerschap, creativiteit en competitie? Hoe realiseren we teams die we met recht 'winning' teams mogen noemen? Als dat lukt heeft HRM en P&O echt een strategische bijdrage geleverd. Als gevolg daarvan zou ook het hele werving & selectieproces en alle door- en uitstroomvraagstukken op nieuwe leest geschoeid moeten worden. Bij selectie speelt als hamvraag: pas je bij de cultuur die we nastreven in dit bedrijf. Pas je in het team dat de nieuwe organisatie straks hard nodig heeft? Dat is iets heel anders dan blijven volharden in het aanstellen van look-a-likes van de zittende en daarmee zichzelf bevestigende populatie. Door zichzelf steeds te kopiëren berooft het bedrijf zichzelf van nieuwe impulsen en de mogelijkheid aan de status quo te ontsnappen. Hoe moeilijk hebben veel bedrijven het al niet om een interne plek te scheppen waar creativiteit kan gedijen. Die creativo's worden eerder als uitslovers dan als het goud van de toekomst gezien. En ook ondernemerschap in de dop smooit te vaak in een deken van bureaucratie en tijdsdruk. Als gevolg van de crisis wordt dikwijls voor een cyclische houding gekozen: duiken en stil zitten. En natuurlijk bezuinigingen doorvoeren en vooral het ooit beloofde financiële resultaat uit 'voor de crisis plannen' redden in plaats van werken aan die nieuwe wereld aan de andere kant van de tunnel. Zo lijken veel directies met hun HRM-managers en P&O'ers op de klassieke scene uit de Donald Duck-tekenfilm: ze lopen met elkaar al lang boven het ravijn en eigenlijk weten ze dat ook wel. Maar ze doen net alsof ze het niet weten en blijven voor het moment nog even hangen. Walking on sunshine: daar komt echt wel een keer een einde aan.

#### KEY SOCIAL INDICATORS

Leidinggevendens zijn gewoon te sturen op financiële en technische informatie. Vanuit deze rationele invalshoek en nog eens aangewakkerd door de crisis dreigen ze een blinde vlek te ontwikkelen, misschien wel voor de allerbelangrijkste parameter. Dat zijn veranderingen in mensen, de verwendheid van de Nederlandse werknemer, de werkwijze van de Generatie Einstein. Terwijl men nog stoeit met de invoering van competentieprofielen die van talentvolle individuen eenheidsworst maakt, buitelen nieuwe inzichten over de inrichting van bedrijven over elkaar heen. Van functies naar rollen, van HR-management naar social-engineering, van hiërarchie naar plat, van vaste plekken en posities naar netwerken. Hier ligt de uitdaging voor P&O en HRM. Zo zou 'social accounting' kunnen opkomen naast financial en management accounting. De HRM'er opereert als 'social-controller' naast de financial controller. Social accounting maakt het mogelijk om razendsnel in beeld te brengen waarom mensen doen wat ze doen. De HRM'er ontwikkelt een bruikbare set Key Social Indicators die net zo belangrijk wordt als Key Performance Indicators!

Als er niets verandert aan het einde van de tunnel dan kunnen die HRM'ers en P&O'ers lekker blijven doen wat ze altijd al deden: de administratie voeren. Of de werkelijkheid verandert wel: dan zullen ze aan de bak moeten en ongeveer doen wat hiervoor beschreven staat. Welk scenario er ook aankomt: de mens zal meer centraal komen te staan in organisaties. Daarom ook is een meer dominante rol voor HRM en P&O sowieso wenselijk, zo niet onvermijdelijk. Eis dus vooral je rol op in directies en let op: vooral niet aan de laatste mem gaan hangen. ←

\* Met grote dank aan Chris Juta, creatief directeur van Symfoia BV, Nijmegen ([www.symfoia.com](http://www.symfoia.com)) die met een spontane mail dit artikel van veel nieuwe invalshoeken, beelden en terminologie wist te voorzien.

