

VAN HUMAN RESOURCES NAAR RESOURCE FOR HUMANS

# HR op de kop

Wereldwijd voelt 85 procent van de werknemers zich niet betrokken bij het werk en geeft 50 procent aan het gevoel te hebben ‘er niet toe te doen’, zo laten diverse onderzoeken zien. Dat zijn schokkende cijfers. Tijd om het roer om te gooien!

**Tekst** Jan de Jonge en Bert Bloem\*

Het zijn cijfers die duidelijk maken dat de eenzijdige focus op het rendementsdenken die je in veel organisaties ziet, mensen tekort doet. Dezelfde onderzoeken (Galup 2013, Graeber 2018, Minnaar 2018) tonen aan dat je als organisatie beter presteert als je mensen echt centraal stelt. Het is daarom tijd om het roer om te gooien. Dat geldt niet in de laatste plaats voor HR.

**HR dat mensen centraal stelt**

Van oudsher gaat HR uit van een maakbaar en beheersbaar organiseerproces, met daarop gebaseerde personeelsinstrumenten, zoals vaste functiehuisen, competentieprofielen, beoordelingscycli en strategische personeelsplannen. Wat we in deze tijd echter nodig hebben is een HR dat mensen centraal stelt in plaats van ze te zien als maakbare en beheersbare resources – hulpmiddelen – om doelstellingen van anderen te realiseren. Zoals Henri Mintzberg eens heeft uitgeroepen: ‘I’m not a human resource, I’m a human being’.

**HR op de kop**

HR op de kop betekent dat je werk ziet als resource voor ieder mens en een organisatie als een plek waar mensen ‘gewoon samen werken aan iets moois’. Waar ze met hart en ziel waardevolle producten maken. Waar ze niet worden gezien als ‘resources’ maar als unieke mensen met hun eigen waarden, talenten en mogelijkheden. Van HR naar RH: van Human Resources naar

Resource for Humans. Hoe ziet dat er dan uit?

Het begint met een aansprekende missie. Om te beginnen zou je eens kritisch naar de missie van je organisatie moeten kijken. Vanuit de maatschappelijke verantwoordelijkheid die je als organisatie hebt. De organisatie wordt namelijk voor een flink deel gevormd door mensen die graag een bijdrage willen leveren aan een betere wereld. Het hebben van een zinvol doel, bijdragen aan iets dat groter is dan jezelf, is essentieel voor het geluk en het welzijn van mensen.

**Iets toevoegen**

Je kunt een organisatie beschouwen als een machine met een groot aantal onderdelen, die allemaal een steentje bijdragen aan het complexe productieproces van de organisatie. Maar je kunt een organisatie ook zien als een plek waar mensen met elkaar iets toevoegen aan de samenleving (en daarmee geld verdienen). Door zo te kijken kan iedere organisatie een aansprekende, maatschappelijk relevante missie krijgen.

**Mooie woorden...**

In veel organisaties heeft de missie vooral het karakter van mooie woorden, waar je in de praktijk weinig van terugziet. Neergelegd in glossy strategieplannen die door de mensen die het moeten realiseren niet

worden gelezen, laat staan vertaald naar het dagelijkse werk. Vaak is zo’n missie niet alleen een ver-van-mijn-bed show maar ook een bron van ergernis. Wat heeft een leraar met een klas van 32 leerlingen aan een ronkende missie? En een verzorgende die in haar eentje de zorg heeft over 8 demente bejaarden? Of een medewerker op de Eerste Hulp die wekelijks geconfronteerd wordt met agressie?

**Aansluiten op waarden professionals en stakeholders**

Als je een missie wilt hebben die wel aanspreekt, is het belangrijk dat je aansluit op de waarden van de professionals en de andere stakeholders. Denk niet voor ze, maar vraag ze wat ze zelf belangrijk vinden. Daag ze uit om na te denken over hoe ze naar de toekomst kijken. Op deze manier kan missiegedrevenheid een sleutel worden voor bevlogenheid.

**Vervang functies door rollen**

Als je met elkaar hebt nagedacht over de missie van de organisatie kun je vervolgens vanuit een omgekeerde HR-visie (=de mens écht centraal) de HR-instrumenten kritisch onder de loep nemen.

Het functiehuis is een van de oudste en bekendste van deze HR-instrumenten. Het is veelal een gedegen bouwwerk dat min of meer gedetailleerd beschrijft wat van een functionaris wordt verwacht. Het is



daarmee een kapstok voor uiteenlopende HR activiteiten zoals competentie management, loopbaanbeleid, strategische personeelsplanning, werving en selectie, functioneringsgesprekken, etc. De vraag is hoe lang zo'n statisch functiehuis met een vaste taakhoud en scherp afgebakende verantwoordelijkheden in onze dynamische, complexe wereld nog houdbaar is. Bovendien plaatst het mensen in hokjes.

### Talenten, ambities en krachten

Functies gaan uit van een maakbare organisatie die vanuit de gelijkheidsgedachte iedereen die een bepaalde functie bekleedt opdraagt ongeveer hetzelfde te doen, wat wordt gecontroleerd met een functionerings- en beoordelingssysteem.

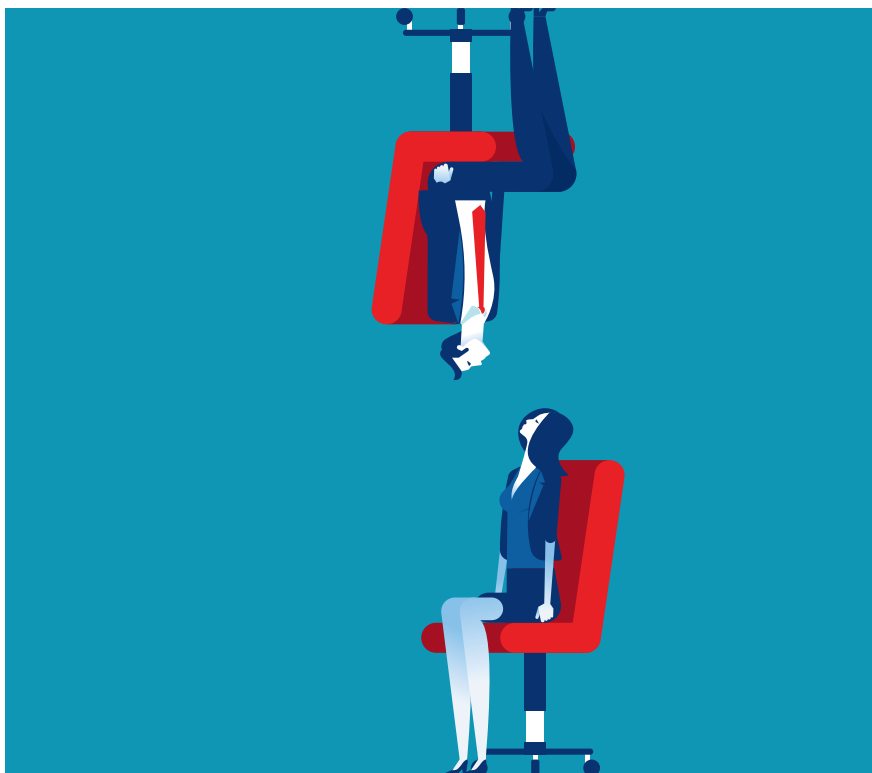
Zo'n benadering gaat echter voorbij aan de talenten, ambities en krachten die mensen hebben, maar die niet direct in zo'n functie worden gevraagd. Er kunnen dan eigenlijk maar twee dingen gebeuren: of mensen worden onvoldoende uitgedaagd of ze kunnen zichzelf onvoldoende kwijt in de functie. Als organisatie benut je slechts een deel van de capaciteiten van mensen en doe je zowel jezelf als deze mensen tekort.

### Moderne organisaties werken met rollen

Moderne organisaties geloven er niet in dat mensen gemaakt zijn om in vooraf gedefinieerde functies te passen. Zij werken met rollen, die mensen op zich nemen op grond van hun interesses, hun talenten en het werk dat moet gebeuren. Teams geven zelf vorm aan hun rollen en passen ze regelmatig aan. »

**‘HR moet geen betweterige adviezen geven, maar de goede vragen stellen’**

»



Als je een rol voorziet van een doel, zoals bijvoorbeeld 'klanten verrassen en inspireren met onze aanpak', bieden ze inspiratie en richting. Functies liggen vast en gaan uit van structuur, grip en inzicht, rollen daarentegen zijn organisch en flexibel en gaan uit van talenten, professionaliteit en teamontwikkeling.

### Kies niet de juiste m/v op de juiste plaats

Als je functies geheel of gedeeltelijk vervangt door rollen, zul je ook je werving en selectie op een andere manier vorm moeten geven. Bij traditionele werving en selectieprocessen zoeken we immers naar de juiste m/v op de juiste plaats. Daarbij wordt uitgegaan van de functiebeschrijving en de functie-eisen die daaruit volgen. Er wordt dan gemakkelijk vergeten dat degene die past in de mal van de functiebeschrijving lang niet altijd degene is die het team sterker maakt en de aanwezige talenten aanvult.

### Duurzame relatie aangaan

Werving en selectie heeft daarbij in zijn traditionele vorm meestal een eenzijdig karakter: op het moment dat er een vacature ontstaat, gaat de organisatie op zoek naar iemand die aan de eisen voldoet en bepaalt hij vervolgens wie van de kandidaten wel of niet geschikt is. Van deze kandidaten wordt meestal niet verwacht dat ze kritische vragen over de organisatie stellen.

Wil je echter een duurzame relatie aangaan, dan moet je voor elkaar kiezen. Dat betekent dat je zicht moet hebben op wat er te halen is, zowel van de kant van de medewerker als van die van de organisatie. Waar selectiegesprekken wel een tweezijdig karakter hebben, lijken ze nu soms nog akelig veel op een ongemakkelijke dans van twee partners die hun uiterste best doen om zich beter voor te doen dan wie ze in werkelijkheid zijn (Laloux, 2015).

De organisatie laat meestal al snel zijn echte gezicht zien, van de medewerker wordt verwacht dat hij de illusie dat hij 'de beste kandidaat' is nog lang in stand houdt.

### Bevlogen organisaties

In bevlogen organisaties zorgen teams zelf voor hun werving en selectie. Voordat je een advertentie plaatst, vraag je medewerkers of zij goede kandidaten kennen die bij de organisatie passen. En teams selecteren zelf de kandidaat die de meeste meerwaarde biedt. De werving kan overigens ook een teamoverstijgende aangelegenheid zijn. Denk aan het tekort aan personeel in de zorg en in het onderwijs. Zo'n situatie vraagt om coördinatie en HR is de afdeling die een helicopterview heeft. HR kan bijvoorbeeld een talentpool in het leven roepen, waar teams medewerkers kunnen in- en uitlenen.

### Alternatieven voor traditionele selectiegesprekken

Wat betreft de manier van selecteren zijn er allerlei alternatieven voor de traditionele selectiegesprekken. Een speeddate, een bootcamp, een golfafspraak, een potje tafeltennis: elkaar op een ongedwongen manier leren kennen en van beide kanten eerlijk zijn over jezelf.

Je kunt Virtual Reality (VR) in het selectieproces toepassen om kandidaten kennis te laten maken met de rollen die voor hen van belang kunnen zijn. Binnen een gesimuleerde omgeving worden zij op realistische wijze uitgedaagd om problemen op te lossen die ze binnen de organisatie ook tegen kunnen komen. Met 'gamification' kun je de skills of persoonlijkheid van kandidaten evalueren door hen een online spel te laten spelen. Je slaat twee vliegen in één klap: je kunt de beste kandidaat selecteren en je biedt sollicitanten een leuke ervaring. En bedenk dat kandidaten 'met een vlekje' je organisatie soms enorm vooruit kunnen helpen. »

» **Zorg voor opleidingsprogramma's die werken**

Traditionele opleidingsprogramma zijn, evenals onboarding, sterk gericht op standaardisatie. Dat is te begrijpen vanuit de maakbaarheidsgedachte. Veel organisaties hebben er lang baat bij gehad om hun mensen te disciplineren en ervoor te zorgen dat ze zich juist niet ontwikkelden. Mensen die zich ontwikkelen, willen immers op een gegeven moment iets anders, terwijl het in veel organisaties vooral gaat om continuïteit.

**Zorgen dat leren een beleving wordt**

Opleidingen worden nog vaak door een 20ste-eeuwse bril bekeken: het aanleren van kennis en vaardigheden, het liefst klassikaal. Je doet je best om de informatie te verwerken en daarna kun je het toepassen.

Maar waarom zorgen we er niet voor dat leren een beleving wordt? Dat zal niet alleen de bereidheid tot leren vergroten, maar ook het effect. Leuke, spannende, energerende ervaringen onthoud je nou eenmaal beter dan saaie.

**Leren van collega's**

Daarbij leer je van collega's vaak beter dan van experts. Deskundigen kunnen onbewust voor een gevoel zorgen van 'dat kan ik nooit'. Bij collega's is die afstand er niet, die zorgen juist voor het omgekeerde gevoel: 'als zij het kan, dan kan ik het ook'. Het rendement van een dagje trainen is meestal laag; leren van en met elkaar wordt de nieuwe norm. Iedereen doet zijn werk net even anders en juist dat verschil is inspirerend om met elkaar te delen.

Een middag waar collega's hun collega's trainen is vaak effectiever dan een expert training. En daarnaast een stuk goedkoper en ook nog eens goed voor de binding (Busscher, 2018). In plaats van een opleider of trainer kun je een 'leerregisseur' in-



schakelen. Deze kan leerprocessen faciliteren door al doende en op een interactieve manier te observeren, reflecteren en experimenteren (De Jonge, 2015).

**Kies voor alternatieve vormen van beoordelen**

Eigenlijk weten we het al lang: de traditionele functionerings- en beoordelingsgesprekken leveren weinig op, behalve een berg frustratie. Alle medewerkers worden langs eenzelfde meetlat gelegd, terwijl ieder individu unieke kwaliteiten heeft. Hoewel de gesprekken bedoeld zijn om de werksituatie vanuit beide perspectieven te bespreken, monden ze toch vaak uit in eenrichtingsfeedback over iemands functioneren. Beoordelen volgens de jaarlijkse gesprekscyclus (plannings-, functionerings- en beoordelingsgesprek) kost veel tijd. Uit onderzoek blijkt dat leidinggevend er gemiddeld 200 uur per jaar mee bezig zijn en zich afvragen wat het oplevert (Wawoe, 2018).

En er zijn maar weinig medewerkers die uitkijken naar hun beoordelingsgesprek. Ze leggen nu eenmaal liever niet hun lot in

handen van een ander, zeker niet als die ander hun baas is.

**Cyclus omkeren**

Je kunt deze cyclus ook omkeren. Bijvoorbeeld door medewerkers te vragen feedbackgesprekken te houden met collega's en klanten. Door een open en permanente dialoog binnen het team te organiseren op basis van feedforward. Door beoordelingsgesprekken te vervangen door toekomstgesprekken, waarin het draait om de vraag: wat zie jij jezelf over vijf jaar doen?

**Wat betekent dit voor de HR-afdeling?**

Als je uitgaat van het principe 'van HR naar RH' betekent dat ook een fundamentele verandering van de rol van de HR-afdeling. Het functiebouwwerk hoeft niet meer onderhouden te worden. Teams zijn over het algemeen heel goed in staat zelf vorm te geven aan hun rollen. Ook zorgen ze zelf voor hun werving en selectie en in plaats van dat HR de opleidingsvragen van medewerkers beoordeelt en de opleidingsbudgetten beheert, vinden opleidingen

vooral in-company plaats via een vorm van peer learning.

### HR als afdeling geen bestaansrecht meer

Volgens sommigen heeft HR als afzonderlijke afdeling dan geen bestaansrecht meer. Salarissen moeten worden uitbetaald, er moet gehandeld worden naar rechtspositie, arbeidsvoorwaarden, arbeidsrecht en cao. Deze 'harde kant' kun je echter ook uitbesteden en de 'zachte' HR-kant kan heel goed belegd worden in de organisatie.

### Faciliterende rol HR-afdeling

De vraag hoe de HR-afdeling er over tien jaar uitziet is weliswaar interessant, belangrijker is hoe je deze vandaag het beste vorm en inhoud kunt geven. Wat in ieder geval duidelijk is dat je rol niet meer voorschrijvend, maar faciliterend moet zijn. Niet denken voor de ander of willen bepalen wat goed is voor de organisatie. Geen betweterige adviezen geven, maar de goede vragen stellen en concrete bijdragen leveren aan het bereiken van organisatie- en teamdoelen. Van de tribune afkomen en mee gaan doen.

### Betrokken buitenstaanders

Juist HR-adviseurs – deskundig op het gebied van menselijke samenwerking en organiseren – kunnen de rol van betrokken buitenstaanders vervullen die vragen stellen over zaken die iedereen vanzelfsprekend vindt. En dingen zeggen die niemand anders aan de orde durft te stellen. Die feedback geven op wat ze zien en die professionals helpen om elkaar feedback te geven. Die geen nieuwe systemen creëren, maar ze juist afbreken om ruimte te geven aan de bedoeling en het gesprek daarover.

Dat doe je niet in je eigen kamer, in een vergaderzaal of in het kantoor van de manager. Dat doe je niet als strategische businesspartner, dat doe je op de werkvloer.



### Bied al vandaag meerwaarde

In plaats van steeds meer taken naar de HR-afdeling toe te halen ben je erop gespist om het simpel te houden. Mocht de afdeling in de afgelopen jaren zijn uitgedijd, dan zorg je voor krimp. Breek je hoofd niet over de vraag of jouw functie of HR-afdeling over vijf jaar nog steeds bestaat. Maar zorg dat je vandaag meerwaarde biedt en van betekenis bent. Neem je verantwoordelijkheid. Doe wat er moet gebeuren en zeg wat er moet worden gezegd! <<

### Literatuur

Busscher, Jeroen: *De Leer(r)evolutie*, Vakmedianet 2018.  
Gallup: *State of the global workplace*, Gallup Inc. 2013.

Graeber, David: *Bullshit jobs*, Business Contact 2018.

Jonge, Jan de: *Stop met cursussen!*, in: OR informatie 6, 2015.

Laloux, Frederic: *Reinventing organizations*, Het Eerste Huis 2015.

Minnaar, Joost: *Corporate Rebels*, Business Contact 2018.

Wawoe, Kilian: *Het Nieuwe Belonen*, Performa 2017.

### Jan de Jonge

is oprichter en partner van Nieuw Organiseren.

### Bert Bloem

was verbonden aan eelloo. Ten tijde van de afronding van dit artikel is hij helaas overleden.