

Duurzaam HRM kent geen crisis

WE LEVEN MOMENTEEL IN EEN BOEIENDE TIJD. DE ONTWIKKELING VAN DE WESTERSE WERELD BEVINDT ZICH OP EEN SCHARNIERPUNT. AFHANKELIJK VAN HOE POLITIEKE LEIDERS EN HET MANAGEMENT VAN BEDRIJVEN OP DE ONTWIKKELINGEN INSPELEN, KAN HET ALLE KANTEN OP. DE BEDOELING IS DAT DE WERELD OOK VOOR TOEKOMSTIGE GENERATIES LEEFBAAR BLIJFT. DAARMEE STAAN WE NU VOOR DE UNIEKE SITUATIE DAT WE EEN GROTERE POSITIEVE VERANDERING TOT STAND KUNNEN BRENGEN DAN OOIET TE VOREN! DIT BIEDT KANSEN VOOR HRM, MAAR OOK VALKUILEN.

Manfred Devilee

In het niet eens zo verre verleden kwamen veranderingen vooral tot stand door het voeren van oorlogen. Daarmee werd afscheid genomen van het oude in de hoop dat wat volgde dé oplossing zou zijn voor al onze problemen. Werd niet de Eerste Wereldoorlog de oorlog genoemd die alle oorlogen zou beëindigen....? Tegenwoordig willen we bij voorkeur onze toevlucht niet nemen tot de gewapende strijd. Hoe gaan we de transities in de ontwikkeling van de wereld nu dan vormgeven? Veel

trends in onze tijd wijzen de richting al aan. We zien steeds vaker dat mensen (wereldleiders, CEO's, management en medewerkers) een omslag maken in hun denken. In plaats van cyclisch reageren op calamiteiten, doen ze hun best anti-cyclisch te denken. Ze proberen juist die dingen te doen die voortkomen uit een proactieve manier van denken en doen. Voorbeelden te over. We hoeven alleen maar te denken aan de manier waarop Barack Obama als verbindend leider veel gehoor

vindt voor zijn ideeën van verandering. Hij zoekt naar de dialoog met alle mensen binnen en buiten Amerika, om 'our differences' in te zetten als onze gezamenlijke kracht in plaats van ze als een bedreiging te zien.

DICHT BIJ HUIS

Maar ook dicht bij huis zien we ons kabinet proactief en anticyclisch reageren op de kredietcrisis door het bieden van een vangnet om de crisis

het hoofd te bieden in plaats van zich neer te leggen bij een recessie die tot voor kort als onvermijdelijk te boek stond. Nog dicht bij huis zien we een wethouder van Rotterdam die ondanks de dreiging van een recessie doorgaat met het bouwen van nieuwe woningen. We zien een proactieve voorzitter van de FNV die aandringt op het in dienst houden van medewerkers in tijden dat het economisch minder dreigt te worden. Door in te zetten op een tijdelijke vorm van werktijdverkorting denkt zij proactief mee met de sociale partners. Zij heeft ideeën hoe de overheid dit kan financieren en welke voordelen het kan hebben voor de krapper worden-

de portemonnee van de werkgevers én voor de scholing en ontwikkeling van werknemers. Een win/win/win situatie dus! Op individueel niveau zien we steeds meer de wens om ons leven naar eigen smaak vorm te geven en mogelijkheden te creëren voor onze gewenste toekomst. Het is niet voor niets dat een boek als *The Secret* veel lezers trekt. Ook een hernieuwde interesse in spiritualiteit en zingeving maakt ons duidelijk dat er voor veel mensen meer is op aarde dan alleen het geld of het materiële. Al Gore trok kort geleden nog een parallel tussen de financiële crisis en de naderende milieucrisis. Beide confronteren ons met onze hebzucht en

zucht naar meer geld en meer macht. Om ook morgen nog wakker te kunnen worden in een wereld waarin we onze kinderen willen laten leven, is het van belang onze levensstijl drastisch aan te passen. Die aanpassing zal een omslag teweeg brengen in onze behoeften. Welzijn –en in het kielzog daarvan ook spiritueel bewustzijn en zingeving- wordt van groter belang dan welvaart.

CONSEQUENTIES VOOR HRM

Wat betekenen de maatschappelijke ontwikkelingen in het huidige tijdsgewricht voor HRM? Op hoofdlijnen kan HRM profiteren van meer

'BRAINDRAIN IN HET ONDERWIJS'

Henk Achtereekte is HRD-manager van het Deltion College in Zwolle. Dit ROC verzorgt middelbaar beroepsonderwijs aan 16.000 jongeren en volwassenen. Hij onderkent de voor 2009 gesignaleerde trends. 'De trend van eigenaarschap, dat mensen zelf verantwoordelijkheid nemen, is nog lang niet voorbij', zegt hij. 'Die hangt wat mij betreft ook samen met de krappe arbeidsmarkt. Organisaties worden creatief in het vinden en binden van mensen. Ze willen gebruik maken van datgene waar de medewerker sterk in is. Ze bieden daarnaast verschillende vormen van arbeidsverbanden aan die passen bij wat mensen willen, flexibele contracten bijvoorbeeld, die meebewegen met de leeftijdsfasen waar medewerkers doorheen gaan. Maar dat vergt wel eigenaarschap van medewerkers; de vrijheid en ruimte die ze krijgen, moet wel worden waargemaakt.'

MEGATRENDS

Achtereekte ziet op dit moment een aantal megatrends in HR, zoals de digitalisering van de samenleving en Europeïsering van de beroepsbevolking. 'Grenzen vervagen', zegt hij. 'We hadden al Engelse en Poolse bouwvakkers, maar krijgen nu bijvoorbeeld ook Duitse ingenieurs en docenten. Daar moeten we snel en vanuit kracht mee om leren gaan, net als met de huidige kredietcrisis. Het maakt de toekomst echter wel minder voorspelbaar.'

Ook een trend is volgens Henk Achtereekte de vergrijzende beroepsbevolking. 'In het onderwijs gaat een braindrain plaatsvinden. Dat is een risico. Tegelijkertijd biedt dat kansen om de organisatie te verjongen én kansen voor ZZP'ers. Organisaties houden zelf een vaste kern van medewerkers en vullen de schil eromheen op met ZZP'ers. Die hebben vaak de flexibiliteit en de bereidheid om mee te bewegen met de organisatie.' In het onderwijs verwacht Achtereekte een toename van de vraag naar opleidingen op maat en competentiegericht onderwijs. 'Instellingen zullen creatiever en ondernemender moeten worden om hun deel van de markt te houden. Ze moeten scherp focussen op hun toegevoegde waarde om met name de kwaliteit een impuls te geven. Daarbij geldt dat ze verder komen door allianties te sluiten met bedrijven en samen te werken, dan door te concurreren.'

www.deltion.nl



Henk Achtereekte

bewuste mensen die een duidelijk plan voor ogen hebben en die weten hoe zij hun leven willen inrichten. Proactiviteit is hen zeker niet vreemd. Het eigenaarschap van deze mensen c.q. (nieuwe) medewerkers ontwikkelt zich nu voornamelijk los van de organisaties waarin zij werken. Door de maatschappelijke trend van een meer bewuste manier van leven, van nadruk op welzijn boven welvaart, leven mensen meer en meer uit vrije wil. Steeds meer mensen komen door training en meditatie dichterbij hun eigen kernwaarden en bij de bron van waaruit zij willen leven. Dat zorgt voor krachtige mensen – en krachtige medewerkers.

Organisaties doen er goed aan hier snel op in te spelen. Dat vraagt van het management meer dan het alleen in control zijn van de organisatie die zij leiden. Dat vraagt van hen om leiderschap en anticyclisch denken; zij moeten verder kijken dan hun neus lang is als het gaat om het aantrekken en vervolgens inspireren en uitdagen van (nieuwe) medewerkers.

AANTREKKEN VAN PERSONEEL

Financiële crisis of niet, het is verstandig voor organisaties om juist nu te investeren in een personeelsformatie die de uitdagingen van de nieuwe tijd aan kan. Dat vraagt

van het management leiderschap en opnieuw anticyclisch denken. Hoe snel zijn we immers geneigd een vacaturestop af te roepen in tijden van een dreigende economische recessie? Daar doen we in deze tijd geen goed aan. Natuurlijk, we moeten aan de kostenkant realistisch zijn, maar daar is nog veel te winnen aan effectiviteit en efficiëntie. Momenteel loopt er veel geld weg door een inefficiënt en niet effectief werving- en selectieproces, met als gevolg daarvan een te hoog verloop van veelal jonge professionals. Vaak ontbreekt het aan visie bij management en HRM als het gaat om strategische selectie. Dat wil zeggen:

het hebben van zicht op hetgeen zij op de langere termijn aan personele kwaliteit en kwantiteit nodig zullen hebben, afgezet tegen de kwaliteiten en talenten van de sollicitant aan de andere kant van de tafel. Het

zijn hen al een stap voor. Doordat zij meer en meer bewust in het leven staan, verwachten zij een werkgever die met hen nadent over zinvol werk dat past bij de targets van de organisatie én bij de door hen

STRATEGISCHE ROL VAN HRM
Daarbij komt dat de positie van toekomstige werknemers op de arbeidsmarkt steeds sterker wordt door de vergrijzing. Zij hebben dus het een en ander te eisen en letten daarbij

HRM speelt vaak nog een te marginale rol als het gaat om strategische advisering van het management

doorzien van de mogelijkheid voor een duurzame inzet van degene die wordt geselecteerd, gaat in de nabije toekomst een steeds belangrijkere rol spelen. Toekomstige werknemers

gewenste zelfrealisatie. Dat wordt of is misschien al een belangrijk, of zelfs wel hét belangrijkste, criterium bij het kiezen van een nieuwe baan.

op wat de toekomstige werkgever te bieden heeft. Vergis je hierbij niet! Hoge salarissen komen daarbij zeker niet op de eerste plaats. Als we de huidige trends in oenschouw

'LEER DE BUSINESS BEGRIJPEN!'



Marcel van de Pol

Marcel van de Pol is practiceleader bij Hewitt, wereldwijd HR-bureau dat gespecialiseerd is in advies, consultancy en outsourcing. Hij herkent de trends die benoemd zijn, maar zou liever willen spreken van ontwikkelingen. 'Het zijn eigenlijk veranderingen die al een paar jaar geleden zijn ingezet en die ook nog een tijd doorlopen. Zelf signaleer ik een aantal zaken die nu spelen op HR-gebied. Ik zie bijvoorbeeld dat bedrijven die er relatief goed voorstaan zowel cyclisch als anti-cyclisch reageren. Daarbij speelt de vraag hoe zij sterker uit de crisis denken te komen dan ze erin gaan. Zo'n bedrijf neemt financiële maatregelen die noodzakelijk zijn, maar denkt tegelijkertijd na over vragen als: hoe moet een nieuwe leider eruit zien binnen ons bedrijf? Of: hoe investeer ik in toptalent?'

STRATEGISCH

Over de rol die HR speelt bij het nemen van strategische beslissingen, zegt Van de Pol: 'Het klopt inderdaad dat HR vaak een marginale rol speelt in een organisatie. Mijn zorg is alleen hoe HR daar nu een andere invulling aan kan geven. Want als je de afgelopen jaren niet strategisch bezig was, toen de economie groeide, kun je dat nu dan ineens wel? Ik zeg niet dat je te laat bent als je daar nu nog mee moet beginnen, maar je moet wel snel aan de bak!' Noodzakelijk is in elk geval dat HR de busnessstaal leert verstaan. 'HRM-ers moeten de business begrijpen en leren denken in termen van output en resultaat. Dat doen managers immers ook.'

Tot slot zegt Van de Pol: 'Ik zie dat organisaties steeds meer segmentatie aanbrengen in het werknemersbestand, ze voeren een gedifferentieerder HR-beleid. Ze kunnen bijvoorbeeld kiezen voor outsourcing van bepaalde taken maar ook voor investeren in toptalent. Bij de aanhoudende krapte in de arbeidsmarkt is dat ook nodig.'

www.hewitt.com

'JONGERE GENERATIE FOCUST OP WELZIJN'

Paul van Vliet is senior manager bij wervings- en selectiebureau Robert Walters. Hij is onder meer verantwoordelijk voor de HR-divisie van het bedrijf, dat niet alleen zorgt voor de vaste invulling van functies, maar ook doet in interim management. Hij herkent de voor 2009 gesignaleerde trends. 'Dat er meer nadruk ligt op welzijn dan op welvaart, constateren wij ook. Dat geldt met name voor de jongere generatie, tot begin dertig. Voor deze leeftijdscategorie is welzijn heel erg belangrijk. Jonge mensen willen werken conform ethische standaarden, sociaal verantwoord en met gevoel voor hun omgeving', stelt hij. 'Dit in tegenstelling tot Generatie X, die meer geldgedreven is. Jongeren vinden geld ook niet onbelangrijk, maar ze zijn door hun focus op welzijn bijvoorbeeld lastiger te triggeren door bonussen. Wij krijgen hier regelmatig kandidaten die niet primair voor het geld kiezen, maar die gaan voor het inhoudelijke van de functie.'

OWNERSHIP

Ook de krapte in de arbeidsmarkt is een trend waarmee Robert Walters te kampen heeft. 'Er stromen nog steeds meer mensen uit dan in', constateert Van Vliet. 'Daarnaast hebben wij te maken met de wijziging in het HR-profiel dat gezocht wordt. Bedrijven en instellingen zijn op zoek naar HR business partners. Het traditionele p-stuk wordt steeds vaker geautomatiseerd of geoutsourced. HR-functies kunnen zich daardoor concentreren op het adviseren van hun management. Dat is tenslotte hun core business.'

In een markt die nog steeds geregeerd wordt vanuit aanbod, staat de carrièreplanning van de kandidaat bij Robert Walters centraal. 'Wij doen eigenlijk aan career-counseling', zegt Van Vliet. 'Er is een sterk tekort aan HR business partners, dus wat wij op dit moment doen is sterk vanuit de kandidaat geredeneerd. Wij sparren met hem over waar hij staat, waar hij naartoe wil en hoe dat valt te vertalen naar een uitdagende vervolgstap voor zijn carrière. Dat haakt aan bij een volgende trend die wij kunnen beamen: dat mensen zich meer bewust zijn van hun eigen kracht en ownership hebben voor hun eigen carrière. Zelfs zoveel ownership dat ze de overstap maken naar een carrière als zelfstandig interimmer. Dat zien we heel veel, ondanks de risico's die vastzitten aan ondernemerschap.'

www.robertwalters.nl



Paul van Vliet

nemen, gaat het hen, uitgaande van een duidelijk levensdoel, meer om de mogelijkheid tot het realiseren van eigen kwaliteiten, talenten en persoonlijke ontwikkeling dan om het ontvangen van een goed salaris alleen. Dus ook hier: meer nadruk op welzijn dan welvaart. Dat vraagt van organisaties een HRM-beleid en arbeidscommunicatie die hierop inspelen en waarmee zij zich van andere organisaties moeten onderscheiden. Tegelijkertijd hebben organisaties meer en meer een belang bij een zo divers mogelijk samengestelde personeelsformatie, waarmee zij de komende veranderingen effectief en efficiënt kunnen opvangen. Bewust

daarop selecteren zal in de komende tijd een nog meer kritische succesfactor worden dan die nu al is. De ervaring leert echter dat het management daartoe momenteel onvoldoende in staat is. Of wellicht vinden managers het niet belangrijk genoeg om na te denken over de consequenties van hun selectie op langere termijn. Zij worden bij dergelijke strategische selectiebeslissingen ook nog onvoldoende geadviseerd en ondersteund door HRM. Over het algemeen speelt HRM vaak nog een te marginale rol als het gaat om strategische HRM-advisering van het management. Het is zaak dat organisaties HRM daarbij meer betrekken

en, anticiperend daarop, middelen beschikbaar stellen om HRM hierin te professionaliseren. Wederom een voorbeeld van anticyclisch denken: nu investeren in HRM in plaats van het uitstellen tot betere tijden zijn aangebroken.

INSPIREREN EN UITDAGEN VAN MEDEWERKERS

Samenwerken als middel om organisatie doelen te realiseren, staat nog altijd centraal in organisaties. Dat geldt zeker ook voor samenwerking wereldwijd. In Amerika ontstaat momenteel het inzicht om eerder de dialoog met de Taliban op te zoeken

dan te volharden in een gewelddadige aanpak bij het bevorderen van de wereldvrede. Het zoeken naar verbinding tussen mensen en volkeren en het waarderen en respecteren van onderlinge verschillen staat daarbij als gedachtegoed centraal. Als het gaat om het verbeteren van de samenwerking in organisaties, is het maken van verbinding tussen management, omgeving en medewerkers en tussen medewerkers onderling van essentieel belang. Leren en (het daardoor kunnen) ontwikkelen van zowel de organisatie als de individuele medewerker zijn daarvoor de juiste voertuigen. Managers, of liever gezegd leiders, zien -ondanks of misschien juist dankzij- de recessie, nieuwe markten om zich heen. Daardoor zien zij meer kansen die kunnen leiden tot verdere groei. En tot ontwikkeling van de organisatie. Goede leiders verbinden deze kansen met de diversiteit aan kennis, ervaringen en kwaliteiten van de medewerkers die zij in huis hebben en vice versa.

Zo creëren zij, door het leggen van verbinding tijdens dergelijke intervisiegesprekken, steeds weer nieuwe ontwikkelmogelijkheden voor de organisatie én voor de medewerkers! Ook hier zal het management, ondersteund door HRM, moeten investeren in beleid en instrumenten die een strategisch ingebed loopbaanbeleid stimuleren. Zij zal meer dan nu met grote regelmaat in dialoog gaan met de medewerkers om erachter te komen welke kwaliteiten en talenten medewerkers bezitten. Ook hier heeft HRM een cruciale rol als het gaat om het beschikbaar stellen van vak kennis en ervaring op het gebied van testmateriaal, kennis van aanbieders van opleidingen, trainingen et cetera. HRM moet meer in gesprek gaan met het management over deze onderwerpen om hen als professioneel adviseur te kunnen ondersteunen. Daarbij is het van belang dat HRM ook inzicht heeft in de vereiste kwaliteit van leiderschap en kan inschatten wat er in het verlengde daarvan nodig is aan professionalisering van leidinggevenden.

aan elkaar en aan het management geven, gebaseerd op het idee dat dan pas echt geleerd kan worden. Met deze filosofie als uitgangspunt, is een professionele manier van personeelsbeoordeling en beloning een absolute noodzaak. Het vormt immers de basis en de ruggengraat van de samenwerking. Het vraagt om een veilige context waarin fouten gemaakt mogen én moeten worden om te kunnen reflecteren op de geleverde prestaties, om te leren van fouten en prestaties verder te verbeteren en te optimaliseren. Ook hier is zeker de kennis en ervaring van HRM vereist. Er is, kunnen we wel zeggen, werk aan de winkel voor HRM. Met name waar het gaat om het goed kanaliseren van de kennis en ervaring (die binnen HRM over het algemeen wel aanwezig is) door krachtige, meer zelfbewuste HRM-adviseurs. ■

Manfred Devilee is zelfstandig HR managementconsultant te Zwolle. info@devilee-managementconsultancy.nl

'DENK IN MOGELIJKHEDEN'



Rob Severens

Van den Broek & Partners is een HRM-bureau dat zich richt op het trainen van vaardigheden, coachen en strategische advisering. Mede-directeur Rob Severens, die zich bij het bureau bezighoudt met o.a. de productontwikkeling, herkent de trends die benoemd zijn voor 2009. 'De krapte in de arbeidsmarkt blijft wat mij betreft een dominant thema en is ook feitelijk te staven. Het is een cruciaal gegeven, want we weten dat hierdoor problemen ontstaan. De zoektocht naar gemotiveerde medewerkers met de juiste competenties passend in de strategie van de organisatie blijft essentieel. Daarmee samen hangt het streven van werknemers naar steeds meer autonomie en ook de zoektocht naar zingeving. Deze arbeidsmarkt zorgt dat competente mensen kunnen kiezen en ook eisen kunnen stellen.'

VOORSPRONG

Severens ziet de bovenstaande trends meer als onderliggende ontwikkelingen, en de overige trends zoals duurzame HRM en nieuw leiderschap als gevolgen daarvan. 'In toenemende mate realiseren ondernemers zich dat in alleen focus op cost control geen duurzaamheid zit. Het gaat niet alleen om de quick wins! Waar het dan wel om gaat? 'Om out of the box denken. Zeker in een kredietcrisis. Neem juist nu anticyclische maatregelen. Als je nu gaat rennen, heb je straks een grote voorsprong. Anticipeer door te investeren in mensen, leiderschap en duurzame HRM! Severens stelt dat het juist nu nodig is om op de toekomst voorbereid te zijn. 'Vroeger zeiden we: "Een slimme meid is op haar toekomst voorbereid." Maar nu geldt: "Een goede vent bouwt nu z'n tent." Die maakt plannen voor na de crisis. Mijn advies aan klanten is: Denk in mogelijkheden, niet in problemen. Stuur niet op de eerste aandeelhoudersvergadering, maar focus op de potentials. Wij confronteren klanten hier ook mee. We adviseren ze na te denken over de strategische functies. Met welke mensen willen ze de toekomst in? Welke competenties hebben mensen nodig? In die mensen en in het ontwikkelen van die competenties moeten medewerkers en organisaties investeren. Dat betekent ook: afscheid nemen van de mensen die niet in je toekomstvisie passen.'

www.bptraining.nl

CRUCIALE ROL VAN HRM

Daarnaast stellen leiders medewerkers in staat van elkaar te leren door bijvoorbeeld het inzetten en begeleiden van intervisiemogelijkheden.

TOT SLOT

Verbinding komt echter pas werkelijk tot stand als mensen zich integer opstellen en welgemeende feedback

TRENDS IN HRM

Voor 2009 worden de volgende trends verwacht in HRM:

1. Eigenaarschap van mensen neemt toe; mensen worden zich meer bewust van eigen kracht.
2. Meer nadruk op welzijn dan welvaart.
3. De krapte in de arbeidsmarkt zet door: de individuele werknemer krijgt steeds meer keuze en daarmee een sterkere onderhandelingspositie bij het aangaan van een arbeidsovereenkomst.
4. Organisaties stellen steeds hogere eisen aan de houdbaarheid van zittend personeel. Mensen worden meer en meer een waardevol asset waar het beste in naar boven kan komen als je duurzaam HRM beleid ontwikkelt en consequent toepast: investeren in mensen dus.
5. Dat lijkt vanwege de financiële crisis onmogelijk in het huidige tijdsgewricht, maar het tegendeel is waar. Juist in tijden dat het economisch slechter dreigt te gaan, is anti-cyclisch denken een noodzaak!