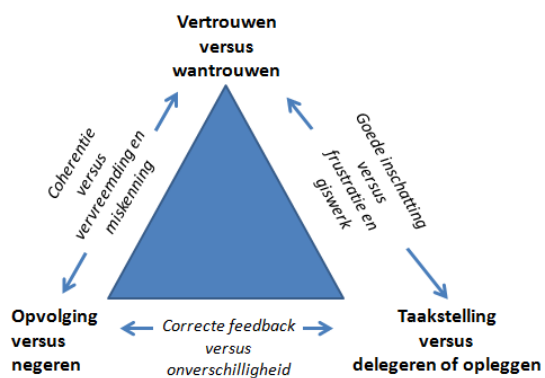


Connect & Transform Human Capital Insight Series - N° 7



Community based HR en de toekomst van werk. (*)

(*) Verscheen in het Kluwer P&O Praktijkblad.
N° 5, Mei 2014.



More information:
jan@connecttransform.be
+ 32 478 31 24 24

More Connect & Transform Human Capital Insights on
www.connecttransform.be

Community based HR en de toekomst van werk.

Jan De Visch

Het is tijd om de klassieke human resources benadering te herdenken. De denksporen die hierbij gevolgd worden zijn divers: van het heruitvinden van geïntegreerde talent management aanpakken, over het creëren van een cultuur van betrokkenheid, naar het experimenteren met tijds- en plaatsonafhankelijk werken en het ontwikkelen van een waaier van HR Analytics (om beter op te volgen wat er écht toe doet). Het gemeenschappelijke aan deze benaderingen is dat ze veelal het bestaande HR instrumentarium proberen te verfijnen en enkele basisuitgangspunten niet in vraag stellen. Community based HR doet dit wel. Het is een aanpak die vertrekt vanuit de kern van datgene wat medewerkers motiveert, namelijk zelfsturing, betekenisvol werk en betekenisvolle relaties.

Human resources: hinderende basisassumpties.

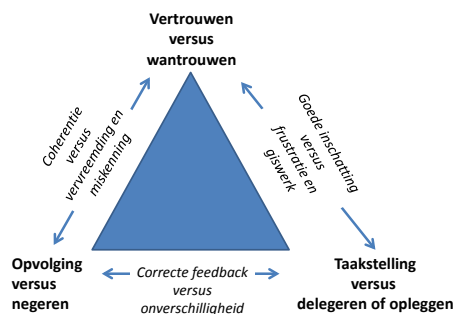
65 % van de medewerkers voelt zich niet gelukkig op het werk. Slechts 14 % begrijpt de strategie van hun onderneming en 2/3^{de} van de medewerkers zoekt naar een nieuwe job terwijl je dit aan het lezen bent. De gemiddelde medewerker wisselt om de vijf jaar van werk. Daarenboven is de diversiteit op de werkvloer sterk toegenomen: meer medewerkers die buiten de lijnen van hun initiële scholing werken, meer vrouwen, uiteenlopendere leeftijden en verschillende culturele achtergronden.

Intussen formuleert hr schoorvoetend oplossingen voor een aantal fundamentele veranderingen: wijzigende operationele modellen die moeten toelaten om klanten op een totaal andere manier te bedienen (op de momenten dat zij dat willen en via de distributiekkanalen die ze willen), gesofiticeerdere business aanpakken waarin sociale media, mobile applicaties, cloud toepassingen en virtuele samenwerkingen meer op de voorgrond treden, slimme technologieën die de samenwerking tussen mens en machine wijzigen, en toenemende workloads en allerlei tools om efficiëntie en wendbaarheid onder controle te houden. In de meeste organisaties is het besef doorgedrongen dat 'werk' grondig herdacht zal moeten worden. Grote budgetten vloeien daarbij naar allerlei soorten reengineering projecten waarin werkprocessen geïnventariseerd, kritisch bekeken en vereenvoudigd worden. Het overheersende gevoel is echter dat de complexiteit alleen toeneemt en dat we hiermee zullen moeten leren omgaan. Het klassieke HR probeert hierbij aan te knopen door competentie-invalshoeken te

verfijnen, performance management processen te professionaliseren, of de autonomie van medewerkers te verbreden. Een fundamentele herdenking van de wijze waarop het werk georganiseerd wordt is daar echter niet bij.

Figuur 1 synthetiseert de veronderstellingen samen rond goede werkorganisatie. In het ideale geval zouden medewerkers duidelijk moeten weten wat van hen verwacht wordt

Figuur 1: De driehoek van werk binnen een klassieke organisatie.



(taakstelling), voelen dat ze vertrouwd worden en weten hoe ze opgevolgd worden (zie figuur 1). Om de taakstelling helder te krijgen heeft HR haar instrumenten rond functiebeschrijving en doelstellingsformulering.

Functiebeschrijvingen zijn echter zelden een correcte afspiegeling van de realiteit. De activiteitenopsomming is vaak niet volledig, niet geactualiseerd of zelfs opgeblazen (om hoger te scoren bij de functieweging). Het doelstellingsformuleringsproces verloopt evenmin succesvol. Volgens Norton en Kaplan maken ruim 74% van de doelstellingen geen verschil, hetzij doordat ze achterhaald worden door wijzigende feiten, hetzij omdat medewerkers er zelf niet mee akkoord zijn. Het geven van

vertrouwen wordt als een vanzelfsprekendheid beschouwd en is zelden een onderdeel van een actief proces. Het is een beetje zoals huishouden of tuinieren. Deze worden ook zelden als 'écht werk' beschouwd omdat het, net zoals een goed draaiend huishouden, een bloeiende tuin, een levenslange vriendschap, een energiek team, of een effectief draaiende organisatie verwacht wordt dat 'het zal gebeuren'.

De dynamiek binnen de driehoek vertrouwen geven, taakstelling en opvolging werkt goed als er voldaan wordt aan drie voorwaarden, namelijk dat dit gepaard gaat met een goede inschatting van kwaliteiten van medewerkers om de taken adequaat te delegeren, er een coherentie is tussen het gegeven vertrouwen en de wijze van opvolging en er voorzien wordt in een correcte feedback over functioneren (zie figuur 1). Niet zelden worden kwaliteiten van medewerkers onvoldoende correct ingeschat (giswerk, waardoor taakstelling suboptimaal verloopt), feedback uitgesteld of in té algemene termen gegeven (leidend tot onverschilligheid), of er eenvoudigweg geen coherentie is tussen taakstelling en vertrouwen bijvoorbeeld wanneer een afgesproken resultaat tegen een bepaalde datum doorkruist wordt door allerlei bemoeienissen rond het hoe deze afspraak dan wel gerealiseerd dient te worden (leidend tot vervreemding en miskenning) of noodzakelijke tussentijdse (vaak vertragende) 'rapporteringsmomenten'.

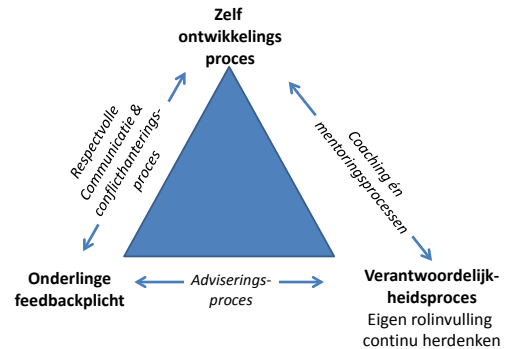
Eigenlijk beschouwt men in het huidige HR beleid het taakstellingsproces, het geven van vertrouwen en de wijze van opvolging als mechanische gegevens die je van buitenaf in controlesystemen kunt

stoppen. Het gevolg is dat deze net niet gerealiseerd worden en dat er een gigantische hoeveelheid potentieel verloren gaat. Het inschatten van kwaliteiten wordt natte vingerwerk of scores op puntenscalen, het geven van feedback wordt iets om te vermijden of onhandig rond te draaien, het schenken van vertrouwen schakelt door naar een proces van wantrouwen, de taakstelling wordt een zielloos ‘hand-over’ gebeuren, het opvolgen onttaard in een complex systeem van controle, en ga zo maar verder. Blijkbaar dient HR allerlei systemen te verzinnen om de kwaliteit na te gaan van de taakstelling en de invulling ervan.

Om dit om te buigen hebben ondernemingen zoals Buurtzorg (NI), FAVI (Fr), Poult (Fr), Heidelberg (Duitsland), Morning Star (US), Sun Hydraulics (US), Chateauforme (Fr), ESBZ (Duitsland) en nog enkele anderen hun uitgangspunten volledig herzien. Ze hebben gemeenschappelijk dat ze veel sneller groeien dan hun sectorgenoten en zonder wezenlijke employer branding campagnes kunnen rekenen op een massale hoeveelheid spontane kandidaatsinstellingen. Ze vertrekken van een rotsvast geloof in zelfsturing, de collectiviteit als kern van samenwerking en de kracht van het grotere geheel als regulerend systeem. Los van elkaar zijn ze in hun zoektocht naar een andere organisatievorm op zowat dezelfde principes gestoten. Figuur 2 van hun uitgangspunten samen. Gelijktijdig zijn ze tot het inzicht gekomen dat zelfsturing werkt als dit ingebed wordt in een geheel van processen. In dit geheel speelt de gemeenschap waarin het werk wordt verricht een cruciale rol. Vandaar dat we

deze uitgangspunten de basis van een community based aanpak noemen.

Figuur 2: De driehoek van werk binnen een community based aanpak



Verantwoordelijkheidsproces: de eigen rolinvulling continu herdenken.

Waar het volgens Chris Rufer, CEO van het tomatenverwerkingsbedrijf Morning Star (Kirkpatrick, 2011), misloopt in de driehoek van vertrouwen geven, taakstelling en opvolging is dat ‘bazen’ uiteindelijk verantwoordelijk worden gesteld voor de mate waarin medewerkers al dan niet hun afspraken nakomen. De kernvraag die hij zich stelde was of medewerkers elkaar niet verantwoordelijk konden houden voor afspraken, en deze onder elkaar niet konden bijsturen? Hij stelde zich deze vraag nadat verschillende functioneringsproblemen door specifieke verantwoordelijken niet waren opgepakt, resulterend in aanzienlijke vertragingen en stilstanden in het productieproces tijdens het tomaten oogstseizoen. Het lag dan ook voor de hand om een organisatievorm te bedenken waarin hiërarchie tot een heel strikt minimum wordt beperkt én totaal anders wordt ingevuld in vergelijking met deze van een klassieke organisatie. De sleutel vond hij in het creëren van een

proces waarin medewerkers de totale verantwoordelijkheid krijgen over de *rollen* die ze invullen. De rollen zijn gekoppeld aan de subprocessen die beschreven zijn in een globale architectuur van processen, bijvoorbeeld ontvangen van tomaten aan het afluadstation, het trainen van seizoensarbeiders, ... Een individuele medewerker kan tot 20 rollen vervullen en onderhandelt met de betrokken collega's (die rollen vervullen eerder of verder in het proces) welke rol hij/zij voor een bepaalde periode wenst te vervullen. Deze afspraken worden vastgelegd in een Colleague Letter of Understanding (CLOU). De medewerkers zijn niet alleen verantwoordelijk voor het waarborgen van hun afspraken, maar ook voor de verbetering van de (sub)processen waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Via de CLOU leggen medewerkers dus geen verantwoording af aan 'leidinggevend', maar aan elkaar. De CLOU documenten zijn zo opgebouwd dat rolinvullingen voor iedereen in de samenwerkingsketen optimaal kunnen worden ingevuld.

Onderlinge feedbackplicht.

Met het openlijk delen van afspraken met collega's wordt aan diezelfde collega's ook het mandaat gegeven om feedback te geven wanneer deze niet nagekomen worden. Als een collega vindt dat iemand zijn/haar werk niet naar behoren uitvoert, te traag werkt, of zich niet houdt aan timings, wordt verwacht dat hij/zij onmiddellijk feedback geeft. Deze feedback moet gegeven worden in de vorm van een vraag, niet als oordeel. Bijvoorbeeld: kun je mij waarborgen dat ik de grondstoffen met deze kwaliteit ontvang? De onderlinge feedbackplicht

geldt ook als het gaat om zaken die je observeert en die niet onmiddellijk in je rolbeschrijving zijn opgenomen. Als je bijvoorbeeld vaststelt dat vrachtwagenchauffeurs altijd dezelfde vraag stellen bij het afleveren van goederen, bv. rond facturatie, dan wordt van de medewerker verwacht dat hij onmiddellijk contact opneemt met bijvoorbeeld de boekhouding om uit te zoeken hoe hierop geanticipeerd kan worden.

Eén maal per jaar vormen de CLOU's ook het uitgangspunt om elkaar onderling feedback te geven, in groepjes van drie tot vijf medewerkers waar de CLOU's mee afgesproken zijn.

Het adviesproces.

Aangezien iedere medewerker de verantwoordelijkheid heeft om de processen waarvoor hij/zij verantwoordelijk is te verbeteren, kan deze ook alle beslissingen nemen om zijn/haar subproces te verbeteren. De enige regel die hierbij geldt is dat hij/zij bij de besluitvorming het advies dient in te winnen van alle collega's die mee beïnvloed worden door de beslissing (opwaarts of neerwaarts in de procesflow) en de collega's die mogelijk specifieke expertise hebben rond het proces. De initiatiefnemer moet het advies inwinnen, maar als hij/zij deze adviezen niet wenst te volgen, dan kan dit.

Respectvolle communicatie en conflicthanteringsproces.

De realiteit in Morning Star is dat medewerkers doorgaans de adviezen volgen, leidend tot aanzienlijk kwalitatievere besluitvorming. Er zijn immers geen verantwoordelijken die filteren, vertragen, of politieke spelletjes spelen. Daar waar toch spanningsvelden of conflicten ontstaan is er een eenvoudige set van conflicthanteringsspelregels. Wanneer twee partijen het niet eens zijn, dan kunnen ze een neutrale collega er bij roepen. Deze heeft als rol om via vraagstelling de feiten te inventariseren, de mogelijke interpretaties scherp te stellen, de mogelijke belangen naast elkaar te plaatsen. Met zijn/haar vragen zal hij/zij vooral toetsen in welke mate de voorgestelde oplossingen in lijn liggen met de ondernemingswaarden zoals innovatie, professionaliteit, superieure kwaliteit en dergelijke meer. Hij/zij mag geen suggesties doen. De partijen dienen dus in eerste instantie zelf hun spanningsveld op te lossen. Wanneer dit niet lukt, dan wordt een panel gevormd die datgene wat op tafel ligt herbevroegd. Als allerlaatste mogelijkheid komt de CEO mee aan tafel, een praktijk die uiterst zeldzaam voorkomt.

Het basisinzicht bij Morning Star en vele andere bedrijven die zich volgens deze principes organiseren is dat veel conflicten vermeden kunnen worden door te investeren in de kwaliteit van onderlinge communicatie, waarbij geleerd wordt om feedback te geven op een respectvolle manier, vanuit wat je als medewerker zelf belangrijk vindt (het 'ik'), in plaats vanuit abstracties of globale meningen. In het onboarding proces wordt veel aandacht geschonken aan het geven van constructieve feedback. Ook onderlinge performance feedback is zeer sterk gericht op het waarderen van sterktes in plaats van

het inzoomen op zwaktes.

Functioneringsfeedback verloopt doorgaans volgens constructieve vragen zoals: 'wat heb je echt goed gedaan in de afgelopen periode? Waar had je het gevoel dat je de dingen anders had kunnen aanpakken en verbeteren? Wat zou je nog kunnen helpen om verder te groeien in je rol(len)? Personen die nieuwe rollen willen opnemen kunnen dit vrij afspreken met collega's (en vastleggen in een CLOU).

Coaching- en mentoringprocessen.

Zelfsturende medewerkers werken per definitie in teams. Het spreekt dan ook vanzelf dat er spanningsvelden ontstaan tussen verschillende stijlen, voorkeuren en geloofssystemen. In Morning Star werkt men met een systeem van coaches die elk een eigen specialisatie heeft (bv. non-violent communicatie, open systeendenken, teammaturiteit, conflictmediëring...) en teams kunnen vrij beroep doen op deze coaches. De coach rol is bovendien een rol die je invult naast andere rollen. Deze coaches initiëren doorgaans een intervisieproces rond de wijze waarop het team een bepaalde uitdaging heeft aangepakt. Ook deze intervisie volgt doorgaans een vast format waarbij verduidelijkende vragen worden gesteld, eerste reacties geïnventariseerd, initiële vragen geherformuleerd, oplossingen ontwikkeld, objecties uitgesproken en resterende ideeën geïntegreerd. De coach is ook verantwoordelijk voor het creëren van een 'veilige omgeving' waarin deelnemers zich kwetsbaar kunnen opstellen en op een authentieke manier feedback geven.

Ook individuele coaching wordt aangeboden. Deze wordt doorgaans aangeboden aan nieuwe medewerkers, tijdens het ingroei-traject. Deze coaching richt zich dan vooral naar het ontwikkelen van een mindset om te functioneren binnen een zelfsturende organisatie.

Zelfontwikkelingsproces.

In een community based set-up worden medewerkers zelf verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Het is niet HR of een leidinggevende die definieert wie wel of niet bepaalde opleidingen kan volgen. De medewerker definieert dit zelf en bespreekt met collega's welke vorming hij/zij nodig heeft. Vaak zijn het dan ook de collega's die deze vorming zelf geven, gebackuped met een klein aanbod van centraal georganiseerde technische trainingen. Het uitgangspunt is dat iedereen vormt.

Er is één categorie van trainingen die je quasi niet vindt in zelfsturende organisaties, namelijk alle trainingen die te maken hebben met het beklimmen van de hiërarchische ladder (zoals bv. delegeren, planning en organiseren, effectief managen, ...). Daarentegen tref je wel twee categorieën van vormingsactiviteiten aan die je zelden vindt in klassieke organisaties, namelijk vormingen rond het creëren van een gemeenschappelijke cultuur en vormingen rond persoonlijke ontwikkeling. Deze twee categorieën zijn vaak verplichtend voor iedereen. De eerste categorie draait rond de waarden, de praktijken (bv. het adviseringsproces, het conflictmediëringsproces, ...) en het verschil dat het bedrijf maatschappelijk wenst te maken. De tweede categorie van

trainingen helpen medewerkers om hun zelfkennis te verbreden en te verdiepen, zodanig dat ze letterlijk alle aspecten van zichzelf in relatie met werk kunnen ontdekken.

De toekomst van werk.

In dit artikel hebben we Morning Star als voorbeeld genomen voor een organisatie die het werk volgens andere principes organiseert. Buurtzorg (NL), Gore & Associates (US), Patagonia (US), FAVI (Fr), Biscuits Poult (Fr.), Chateauforme (Fr), Nucor (US), Heiligenfeld (Duitsland), Sun Hydrolics (US) en vele anderen zijn onafhankelijk van elkaar tot gelijklopende inzichten en uitgangspunten gekomen. Het werk wordt ingebed in een geheel van unieke én gedeelde verantwoordelijkheid, initiatief en samenwerking. De wijze waarop onderlinge afspraken tot stand komen, en de manier waarop je verantwoording dient af te leggen aan je collega's, creëert een process mindset een cultuur van voortdurende verbetering. Medewerkers worden immers voortdurend uitgedaagd om na te denken over hoe ze het proces kunnen optimaliseren en waarborgen zelf dat klassieke 'muurtjes' tussen afdelingen, specialisaties of diensten niet kunnen ontstaan. Het resultaat is niet alleen zinvol werk voor iedereen, maar ook een grote mate van voldoening. Medewerkers voelen immers dat ze een verschil maken in het grotere geheel. Het resultaat is duurzame groei, wendbaarheid en een gigantisch grote betrokkenheid. De enkele besproken praktijken (er zijn er meer, maar deze kunnen binnen het bestek van dit artikel niet behandeld worden) maken duidelijk dat er veel meer mogelijk is dan de huidige dominante principes van

taakstelling en opvolging waarlangs we het werk suboptimaal organiseren. De nieuwe principes vertrekken van de gemeenschap waarin medewerkers werken, het web van samenwerkingsrelaties waarin elk individueel werk is ingebed. De toekomst van werk is community based.

Referenties

De Visch, J. Leadership: Mind(s) Creating Value(s). Developing Deep Thinking to Better Manage Complexity and to Create Possibilities. Connect & Transform Press. 2014.

Kirkpatrick, D. Beyond Empowerment. The Age of the Self-Managed Organization. Morning Star, Self-Management Institute. 2011.

Over de auteur

Jan De Visch (1961) begeleidt bedrijven in het succesvol innoveren van hun Human Resources aanpak. Hij is Managing Director van Connect & Transform (www.connecttransform.be) en Executive Professor HRM aan het Entrepreneurial MBA van Flanders Business School (Associatie KU-Leuven). Na 17 jaar in diverse generalistische HR directiefuncties legde hij zich vanaf 2000 toe op het ondersteunen van klant bedrijven in het herdenken van organisatiestructuren (naar meer duurzame ontwikkeling), het hertekenen van het geheel van HR processen (incl. het bouwen van relevante HR analytics) en het herontwerpen van transitiepaden naar meer effectief leiderschap. Hij is eveneens Managing Partner van Making Strategy Deliver (New York) en Associate Partner van het Interdevelopmental Institute. Reageren op dit artikel kan via jan@connecttransform.be.