

## De HR-manager van de toekomst

# HRM is dood. Leve de verwondering.

Patrick Verschelde, zaakvoerder OK Consulting bvba <sup>(1)</sup>

Het verhaal gaat dat **Ozzy Osbourne**, voor hij de legendarische frontman van Black Sabbath werd, eerst aan de slag was in een fabriek waar hij de toen nog mechanische claxons met een schroevendraaier stemde. Na een week van bandwerk, met vijf collega's in dezelfde kamer, stel je voor..., raakt hij aan de praat met een oudere collega. Harry is in zijn nopjes want hij werkt er al negenentwintig jaar en zeven maanden en krijgt binnen vijf maanden een gouden horloge. Ozzy antwoordt: "Dat horloge had je beter gestolen. Als ze je dan hadden gepakt, dan had je maar drie jaar in plaats van dertig jaar moeten zitten." Ozzy gooit daarop zijn schroevendraaier neer en de rest is geschiedenis.

In zekere zin zijn de medewerkers van Vlaamse ondernemingen allemaal Ozzy's. Niemand haalt het nu nog in zijn hoofd om dertig jaar een job te doen in het vooruitzicht van een gouden uurwerk. Ten eerste willen we het gouden uurwerk nu, en ten tweede willen we ons volop *jeunen*<sup>(2)</sup> in de job die we doen.

De wereld is veranderd en we zijn nog steeds in volle verandering. Meer nog, gedreven door de informatietechnologie is er alleen een versnelling van de verandering. **Jeff Bezos, CEO van Amazon**, geeft aan dat de innovatie die hiervoor nodig is, voor 70% komt van medewerkers die dagelijks een tip ter verbetering geven en een organisatie die het mogelijk maakt om hiervan telkens een kleine innovatie te maken. Dat we daarbij als lokale organisaties in een globale diensteneconomie leven is voor niemand een verrassing. De wereld is onze achtertuin geworden. De vraag is hoe we hierop met onze medewerkers een antwoord kunnen geven en hoe we de innovatie in onze organisaties ontketenen om ons blijvend bestaansrecht op lange termijn te geven.

### De radertjes van het uurwerk

Vaak valt dan het antwoord "door goed te managen", maar dat klopt niet. Want goed managen betekent

dat er gewerkt wordt naar een ideaal model. En modellen zijn niet alleen per definitie een vereenvoudiging van de werkelijkheid, ze verstikken ook de Ozzy's in ons. Vreemd genoeg leeft de idee dat alles te managen is heel sterk bij professionals die zich inlaten met het menselijke kapitaal. Ze gaan ervan uit dat een organisatie als een uurwerk is waarbij het er enkel op aan komt om de juiste radertjes te vinden, deze goed op elkaar in te laten draaien en zo de gewenste output te verkrijgen.

De Amerikaanse **professor Dave Ulrich** verbloemde het nog door in zijn standaardwerk '**Human Resources Champions**' op te werpen dat er zoiets is als een operationele en een strategische dimensie in het HR-gebeuren. In de realiteit is het echter nog vaak zo dat de ondernemers zelf de strategische beslissingen nemen, ook in verband met het personeelsbeleid. Waarop de HR-manager als nuttige idioot de strategie moet uitvoeren en geacht wordt om de radertjes opnieuw af te stemmen en het mechanisme draaiende te houden zodat de gewenste output er kan komen.

En dit is absoluut een gemiste kans, want het mechanisme op gang houden voldoet in onze huidige context niet meer. Het nieuwe werken vereist een continu 'work in progress'. Samen, want niemand weet wat morgen brengt en

niemand heeft de kennis in pacht. In die zin is er een principiële gelijkwaardigheid tussen werkgever en medewerker. Beide dienen onbevooroordeeld te kijken en te luisteren. En dat is niet evident in onze organisaties. Net zoals het hebben van een eigen mening nog steeds niet wordt gedoogd, in tegenstelling tot onze noorderburen, waar men wel de cultuur heeft om een eigen mening te mogen en te durven geven.

### Vlakke structuren aub

Uiteindelijk moeten we als hoofd personeelszaken vooral niet managen, maar zorgen voor een **cultuur van verwondering**. Net zoals kunstenaars doen: mensen anders laten kijken en vastgeroeste patronen doorbreken. Toelaten kritisch te zijn, tegenover jezelf en tegenover anderen. Uitnodigen om vragen te stellen en om inzichten, kennis en ook een persoonlijke mening en gevoel te delen. Het eerste waar we dan aan dienen te bouwen, zijn vlakke structuren en ruimte voor creativiteit en verbeteringsvoorstellen. Om dit te kunnen realiseren moet je de leidinggevenden, van hoog tot laag, begeleiden in het opnemen van een andere rol. Niet meer die van de super-deskundige die de kennis en wijsheid in pacht heeft, maar die van de mens die vanuit wederzijds respect alle medewerkers betreft en versterkt. Qua

(1) OK Consulting is het bedrijf achter [www.oranjo.be](http://www.oranjo.be).

(2) Jeunen betekent zoveel als 'zich amuseren, terwijl je je echt goed voelt, op dat moment, op die plaats, met die mensen'.



Sfeerbeeld Kringloopcentrum Zuid-West-Vlaanderen (foto HOL)

overlevingsstrategie is het een goed idee om eerst de algemeen directeur ervan te overtuigen dat de spitante en kritische vragen die we stellen geen poging zijn om zijn gezag in vraag te stellen, maar

een uiting van het nieuwe beleid waar we voor gaan om het menselijk kapitaal zo goed mogelijk in te zetten. Het is pas dan dat we de Ozzy's in onze medewerkers ten volle zullen kunnen motiveren en

optimaal kunnen engageren om onze missie waar te maken.