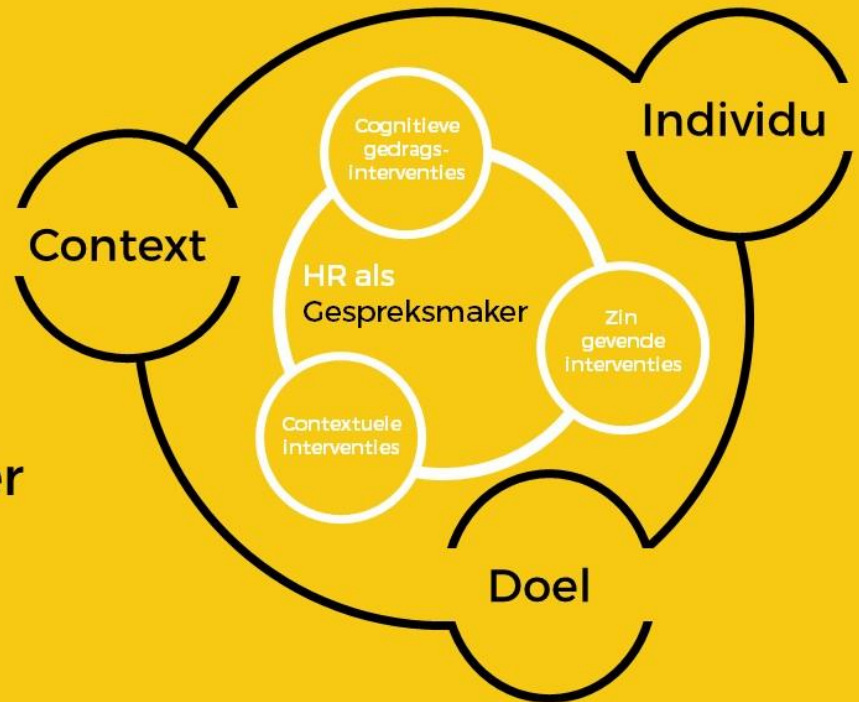




## HR als Gespreksmaker Van ik naar wij!



### Never Waste a Good Crisis

In de Corona-crisis blijken organisaties met veel zelfregulering beduidend veerkrachtiger en wendbaarder te zijn dan de meer klassieke organisaties (INSEAD Knowledge<sup>1</sup>). Deze crisis is een uitgelezen moment om routines te ontwikkelen rond meer zelfregulering en wendbaarheid. Cruciaal is hier de vraag: hoe bouw je een organisatie met meer zelfregulering en wendbaarheid die mensen bindt en waar men ook echt op de professionele kwaliteiten wordt aangesproken?

Zelfregulering en wendbaarheid blijkt telkens weer een lastig te realiseren organisatieontwikkeling. Ondanks alle goedbedoelde initiatieven op het gebied van Agile of soortgelijke methoden blijkt de werkelijkheid weerbarstig. De sleutel tot zelfregulering en wendbaarheid ligt in de mate van betrokkenheid van medewerkers. En hier wringt het in Nederland.

Onderzoek<sup>2</sup> geeft aan dat 70 tot 80% van de medewerkers zich niet betrokken voelt. Ca. 15% geeft aan de boel zelfs actief te frustreren. Met alle risico's van dien. De grote groep, die minder risico durft te nemen, kiest er voor, bewust of onbewust, om te doen 'alsof'.

Dit 'alsof-gedrag' is niet altijd even makkelijk te herkennen. Mensen tonen wel actieve betrokkenheid, maar vooral op de relatie en niet op inhoud en proces. Men is druk, praat graag mee maar toont weinig verantwoordelijkheid als het gaat om besluitvorming en actie. De betrokkenheid beperkt zich tot de toegewezen taken en richt zich niet op het eindresultaat en de neveneffecten daarvan. Mentaal is er afscheid genomen. Veel applaus en weinig vragen. Met als resultaat een steeds verder oplopende werkdruk, toenemende conflicten, vervreemding en burn-out. In de organisatie zien we vaak een tweedeling ontstaan. De top met zijn groupies die steeds meer daadkracht willen tonen en de rest die

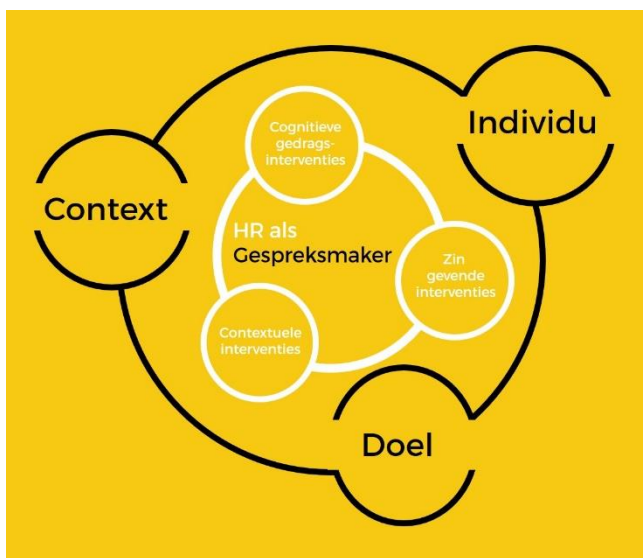
<sup>1</sup> INSEAD Knowledge: In the current crisis less hierarchical companies show special resilience, aug, 2020

<sup>2</sup> Gallup, Engagement reviews, 2018 en 2019

staan er bij en kijken erna. Maar van zelfregulering en wendbaarheid is even geen sprake meer.

## HR als Gespreksmaker

Het doorbreken van deze patronen van mens en organisatie is een uitgelezen kans voor HR om te laten zien wat ze waard is. Toegerust met een onafhankelijke mindset en sociale en contextuele intelligentie, maakt de HR-professional de gesprekken waar het écht over moet gaan. Zaken die onder tafel zijn verdwenen, komen weer op tafel zodat ze kunnen worden opgelost. Het oplossen van deze zaken lukt alleen in de wisselwerking tussen organisatiecontext, individuele patronen en intrinsieke motivatie (zie afb. 1). Niet in een trainingszaaltje maar gewoon in de dagelijkse praktijk..



Afb.1: Het domein van HR als Gespreksmaker.

Met de 'poten in de modder' bouwt de HR-professional in de rol van 'gespreksmaker' aan een omgeving waarin:

- vertrouwen en psychologische veiligheid heerst;
- transparantie vooraf gaat aan duidelijkheid;
- een initiatiefrijke mindset wordt gevoed;
- men tot snelle besluitvorming en actie komt;
- een sterk zelfbeeld heerst met een optimistische basishouding.

Hoe mensen met zichzelf en anderen omgaan, komt tot stand in wisselwerking met hun bredere context. Effectieve interventies vragen dan ook om compassie, solidariteit en gemeenschapszin.

Bij het ontwikkelen van een nieuwe omgeving, met meer zelfregulering en wendbaarheid, kunnen we vier nieuwe kerntaken voor HR onderscheiden:

### 1. het bewerkstelligen van effectief leiderschap;

vanuit de human relations expertise is veel sociaalpsychologisch inzicht te genereren over effectief leiderschapsgedrag in relatie tot de percepties en verwachtingen van diegenen die leiding ontvangen. HR als Gespreksmaker helpt leiders en managers, in de dagelijkse praktijk, een goed beeld te krijgen van de gevolgen van hun handelen in termen van betrokkenheid, activering en samenwerking. Een proces van dubbelslag leren dat onmiddellijk aan de praktijk is te koppelen. Iedereen heeft zo z'n blinde vlekken en is gebaat bij het verkleinen hiervan.

### 2. Integraal talentmanagement;

een nieuwe formidabele uitdaging voor de HR-professional; nuchter, zakelijk en met een scherp oog voor wat de organisatie nodig heeft en aan kosten dragen kan. En vooral ook op basis van inzicht in wat medewerkers (en niet alleen de high flyers) emotioneel boeit en bindt aan de organisatie en aan de persoon en strategische ambitie van de leider.

### 3. Bestrijden van 'alsof gedrag';

om goed te kunnen dealen met de hedendaagse complexiteit en dynamiek is meer zelfregulering en denkkraft nodig. Om dit toekomst bestendig te maken dient dit te worden ingebed in een flexibele managementcultuur, die is gericht op delegatie en feedback. De primaire zorg van de leider zou moeten zijn of zijn mensen de strategische ambitie begrijpen en in effectieve actie kunnen en willen omzetten. HR dient te zorgen dat de randvoorwaarden ten aanzien van veiligheid, vertrouwen, taal en persoonlijke aandacht, geborgd zijn. De HR-professional kan, toegerust met kennis van zaken, al coachend met lijnmanagers aan de slag gaan om alles wat ruikt naar 'alsof gedrag', op te sporen en ongedaan te maken.

### 4. Gespreksmaker in de directiekamers;

ik pleit voor een HR-manager als directielid die zorgt voor openheid en toegankelijkheid in de besluitvorming. Dit is nodig om strategische ambities en besluiten voortdurend op realiteitswaarde te toetsen en te kunnen bijsturen. Een HR-directeur die actief bijdraagt aan een directieklimaat waarin iedereen zichzelf durft en wil te zijn. Waar de machtsafstand wordt verkleind. Want je hebt liever keien dan lakeien in je organisatie. Zorg als HR-directeur voor een werkklimaat in de

directiekamer dat als voorbeeld voor de rest van de organisatie kan dienen, door uitstekend leiderschap en management. Eén waarin de strategische ambitie voortdurend in termen van risk- en stakeholdermanagement getoetst wordt. Een toets die duidelijk maakt of talent, draagkracht en motivatie in de organisatie voldoende stevig geborgd en geactiveerd zijn om de ambitie te realiseren.

### **Alles begint met compassie**

In essentie willen we er allemaal wat moois van maken. De meeste mensen deugen, zeg maar. Het is goed ons te realiseren dat hoe wij met onszelf en anderen omgaan, tot stand komt in wisselwerking met de context waarin we ons bevinden. We komen uit een periode waarin de norm was dat iedereen zelf verantwoordelijk was voor succes. Kreten als “Jij kan het verschil maken!”, “Leef jouw passie!” en andere Emiel Ratelband-achtige marketingtrucjes zijn daar nog steeds een overblijfsel van. Er zijn voorbeelden van succes, maar die zijn voornamelijk gestoeld op ‘hard werken’ en ‘heel veel geluk’. Bij het overgrote deel van de mensen leidt dit tot desillusie en afbraak van het zelfvertrouwen. Het succes is nu eenmaal niet maakbaar.

De uitdaging waar we nu voor staan, is het ontwikkelen van solidariteit en gemeenschapszin. Dit begint met compassie en het scheppen van ruimte waarin mensen kunnen laten zien wie ze zijn. Ruimte waarin men het echte verhaal wil en durft te vertellen. Dit vergt tijd, aandacht en zorgvuldigheid. Oude patronen kunnen weerbarstig zijn. Vanuit de solidariteit en gemeenschapszin ontstaat weer betrokkenheid. Het goede nieuws is, wanneer mensen

echt betrokken zijn en elkaar beter begrijpen, gaan ze vliegen...

### **Never Waste a Good Crisis**

De huidige crisis heeft de klassieke organisaties behoorlijk ontregeld. Voor HR is nu het moment om te laten zien wat ze waard is. Het moment om te gaan werken aan organisatiecompetenties als wendbaarheid, slagkracht en vernieuwend vermogen. En tegelijk van grote betekenis te zijn voor de psychische en mentale gezondheid van de medewerkers.

HR kan gaan bouwen aan een organisatie waarin iedereen zichzelf wil en kan zijn. Waarin mensen worden ingezet en aangesproken op hun kwaliteiten en gezamenlijk werken aan het realiseren van inspirerende ambities.

### **NB: Wil jij laten zien wat je waard bent?**

**Gespreksmakers hebben een serie programma's ontwikkeld waarmee je goed beslagen ten ijs komt.**

- ❖ [De Psychologie van Veranderen](#)
- ❖ [HR als Gespreksmaker](#)
- ❖ [Gespreksmaker in de Board](#)

### **Check onze website:**

<https://gespreksmakers.nl/trainingen/>

*Paul Bloem is adviseur in cultuurverandering en leiderschapsontwikkeling voor grote en middelgrote organisaties. De afgelopen 15 jaar adviseert en coacht hij directies en management teams bij het realiseren van fundamentele veranderingen. Hij is co-founder van Gespreksmakers.*