

# Trends en contratrends in HR

**Traditiegetrouw nemen westerse landen en ondernemingen de trendanalyses van de VS over.**

**Door de crisis lijkt Amerika echter als gidsland zijn kompas kwijt te zijn geraakt. Vandaar hier negen Amerikaanse trends voorzien van tegentrends.**

In Amerika is het gebruikelijk om regelmatig trendanalyses te verrichten op allerlei terreinen, waaronder HRM. Het is eveneens traditie dat andere westerse landen en ondernemingen deze 'gidsrol' van de VS vertalen naar de specifieke eigen situatie. Hier bestaat het gevaar dat trends als min of meer vanzelfsprekend en ambicultureel gekopieerd en overgenomen worden. Echter, door de crisis lijkt Amerika als gidsland zijn kompas kwijt te zijn geraakt (in ieder geval voorlopig), waardoor er momenteel geen sprake is van 'eensluidende trends'. Dit betekent dat een eenmaal geïdentificeerde trend gemakkelijk kan omslaan in een contratrend en daardoor geheel anders kan uitpakken. Ook het kopiëren van trends in een andere context dan die van de Verenigde Staten is vanwege de crisis moeilijker geworden, omdat de crisis zich in verschillende landen geheel anders afspeelt of zelfs volledig afwezig is.

Hier bespreken we 9 Amerikaanse HRM-trends zoals deze in november 2010 onder andere zijn gesignaleerd door Bersin & Associates in 'Enterprise Learning and Talent Management 2011', predictions for the coming year, als HR-scenario's voor de komende jaren. Aan deze trends zijn door ons 'tegentrends' toegevoegd, zowel in de context van de huidige economische crisis als van het toenemende niet-Amerikaanse denken over vraagstukken van mens en werk.

Ook in Nederland kan gesproken worden van de opkomst van een meer zelfbewuste benadering van mensen in organisaties, in lijn met de eigenheid van onze cultuur. Vandaar onze toevoeging van een geheel nieuwe trend van Nederlandse origine, die wij Good Governance of People hebben genoemd. Daarin pleiten wij voor een bestuurlijke, in plaats van een managementbenadering van mensen in organisaties. Dit heeft de vorm van een nieuw te formuleren ondernemingsafhankelijke set van overkoepelende principes en uitgangspunten voor de binding tussen mensen en organisaties en hun wederzijdse toegevoegde waarde. Een dergelijke

lijke 'grondwet' kan aan managers de ruimte bieden om een situationele vorm van HRM te realiseren.

- Trend 1: Innovatie, empowerment en 'zelfleren' als krachtvoer voor succes
- Trend 2: Vakmanschap ('diepe specialisatie') en scheiding van management
- Trend 3: Continu leren als werkelijke 'staat van zijn' van mensen
- Trend 4: Mobiele rollen in plaats van traditionele functies en loopbanen
- Trend 5: Werving en selectie via externe sociale netwerken
- Trend 6: Nieuw denken over leiderschap en visie
- Trend 7: De opkomst van 'engagement' als bindmiddel voor presteren
- Trend 8: De doorbraak van werkzame HR-software
- Trend 9: De herrijzenis van HR als co-management functie.
- Nieuwste trend: Good Governance of People.

## **TREND 1: INNOVATIE, EMPOWERMENT EN 'ZELFLEREN' ALS TRADITIONEEL KRACHTVOER VOOR SUCCES**

Naar verwachting verschuift in Amerika de aandacht in 2011 en volgende jaren naar het fundamenteel herstellen van de concurrentiekracht van ondernemingen, met name door beter gebruik te maken van de veerkracht en vitaliteit van mensen. De crisis heeft tot acute én verborgen individuele en collectieve angsten geleid en tot grote onzekerheid en risicomijdend gedrag van managers en medewerkers. Met name binnen de Amerikaanse publieke sector hebben medewerkers nu het gevoel 'aan de beurt' te zijn en dat speelt ook in Engeland en in zekere – maar afgevlakte – mate in Nederland. Nieuwe aspecten van leider-



schap en zelfmanagement komen momenteel op:

- 'empowerment', maar dan in authentieke (lees: geloofwaardige) vorm van echte beslissingsbevoegdheden,
- 'herstel van vertrouwen' in en tussen mensen
- 'reflectie' als antigif voor overdreven actiegerichtheid en
- 'kennisuitwisseling & leren' als natuurlijk onderdeel van het bewustzijn van mensen in organisaties.

Deze trend impliceert het opener, menselijker en dynamischer worden van organisaties, maar is geheel afhankelijk van het daadwerkelijke herstel van de Amerikaanse economie. Wanneer dit herstel zich niet of niet voldoende doorzet – en daar zijn aanwijzingen voor – is het aannemelijk dat in Amerika en andere westerse organisaties juist het tegenovergestelde plaatsvindt, namelijk naar een overlevingsgerichte – harde – vorm van HRM. In een dergelijk scenario moeten medewerkers veel van hun rechten als werknemers opgeven en worden hun plichten vertaald in structureel toenemende prestatiedruk. Dit wordt ook wel 'cowboy kapitalisme op de werkplek' genoemd en kan het definitieve einde van HRM betekenen in de menswaardige betekenis van het begrip.

### TREND 2: VAKMANSCHAP ('DIEPE SPECIALISATIE') EN SCHEIDING VAN MANAGEMENT

In 2011 en verder is meer aandacht voor het echte herstel van vakmanschap, zowel in de zin 'mastery' als 'maturity'. Het gaat erom dat professionals écht weten wat ze in de praktijk doen. Dit bevlogen doen en er trots op zijn ('prat op gaan') gecombineerd met een open oog voor relevante nieuwe ontwikkelingen op het eigen vakgebied, leidt tot wat in Amerika 'deep specializa-

tion' wordt genoemd. Deze leidt tot het verdwijnen van de generieke professional als 'troubleshooter', namelijk als diegene die weinig weet van veel en daardoor 'alles weet van niets'. In organisaties wordt er steeds nadrukkelijker naar gestreefd om de spanning tussen professionals en managers op te lossen, door hen gescheiden van elkaar te laten functioneren. Voor zover er raakvlakken tussen beiden zijn, liggen die in toenemende mate vast in (geautomatiseerde) processen, protocollen en procedures. Deze vragen slechts in beperkte mate om overleg en coördinatie. De huidige macht en persoonsdominantie van managers in organisaties krijgt hierdoor minder kans om de kennisrijkdom van professionals tegen te houden. Daarbij komt dat door de introductie van sociale media de informatie-exclusiviteit van managers sterk afneemt, waardoor hun machtsbasis als dragers van exclusieve informatie sterk is geërodeerd.

Hier staat de contratrend tegenover dat het bezit en het toepassen van waardevolle kennis in moderne organisaties veel minder van belang voor succesvol functioneren is dan nu – van nature – wordt aangenomen. Steeds vaker worden vraagtekens gezet bij het idee dat alleen hoger opgeleiden échte professionals kunnen zijn. Sommige Amerikaanse ondernemingen besloten onlangs zelfs om voorlopig geen academisch afgestudeerden meer aan te nemen, ten gunste van middelbare scholieren met een lagere inkomenseis en gelijke – c.q. hogere – ambities. In lijn met deze contratrend neemt het belang van amateurs toe in relatie tot de noodzakelijke kennis in ondernemingen. Via technologie (o.a. crowdsourcing) en sociale netwerken blijken deze vaker dan incidenteel actuele kennis gratis ter beschikking te stellen, die 'opgepikt' kan en moet worden zonder de tussenkomst van professionals. De spanning tussen amateurs en professionals neemt structureel toe.

### TREND 3: CONTINUE LEREN ALS WERKELIJKE 'STAAT VAN ZIJN' VAN MENSEN

De trend naar het opheffen van de afstand tussen externe aanbieders van opleiding- en trainingprogramma's en interne afnemers van leerproducten zet zich in 2011 voort ten gunste van geïntegreerde leeromgevingen die zich als persoonlijke 'avatars' gedragen. Managers en medewerkers kunnen hierdoor op elk gewenst moment en via elke mogelijke technologie van leermogelijkheden en -ondersteuning worden voorzien. In toenemende mate is sprake van een onzichtbare – maar elk moment oproepbare – verwevenheid tussen leren en functioneren. Externe opleidingsinstituten nemen de rol van interne opleidingsafdelingen over, door een continue stroom van vernieuwende kennis en op-

timaal leren aan te bieden, via technologie die mensen 1 op 1 bereikt. Hier staat tegenover dat medewerkers in organisaties steeds meer als inwisselbaar worden gezien, i.c. als makkelijk te vervangen in situaties van onvoldoende of verouderde kennis en ervaring. Sommige organisaties besluiten nu al om juist niet in mensen te investeren, o.a. vanwege de snelheid van ontwikkelingen van economie en technologie. Een mogelijk 'teveel' aan aandacht voor leren kan in sommige opzichten belemmerend werken voor de snelle aanpassingsnoodzaak van ondernemingen in onzekere en complexe omstandigheden en tijden.

#### TREND 4: MOBIELE ROLLEN IN PLAATS VAN TRADITIONELE FUNCTIES EN LOOPBANEN

In moderne organisaties wordt nu al steeds minder gekeken naar de formele functies die medewerkers vervullen en evenmin naar traditionele – functionele – loopbaanpaden en ontwikkelingsstrategieën. Daarentegen wordt steeds meer gekeken naar de rollen die medewerkers moeten en kunnen vervullen. In plaats van vastomlijnde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden komen de 'gaten' in het optimaal functioneren van organisaties centraal te staan, waarop mobiel inzetbare medewerkers 'real-time' inspringen met gebruikmaking van hun voor deze rollen noodzakelijke talenten. Dat kan onder andere met functieaanvullende 'assignments', zoals tijdelijke plaatsingen en vrijstellingen van de reguliere werkzaamheden en het vervullen van rollen op het grensvlak tussen interne en externe samenwerkingsverbanden. Hier staat als contratrend tegenover dat moderne organisaties in het kader van hun 'license to operate', door intensieve regelgeving gedwongen worden om structureel te standaardiseren en zelfs te bureaucratiseren via 'ruimtenemende' technologie. Door het verscherpte formele toezicht op ondernemingen ('vertrouwen is goed, controle is beter') is momenteel zelfs sprake van afnemende rol-vrijheid en – meer in het algemeen – van beperking van de speelruimte van ondernemen, in verband met de maatschappelijke gewenste voorspelbaarheid van functioneren en van resultaat.

#### TREND 5: WERVING EN SELECTIE VIA SOCIALE NETWERKEN

De kosten voor het werven en selecteren van nieuwe medewerkers bedraagt in Amerika tussen \$800-1700 per sollicitant. De totale kosten van het aantrekken van nieuwe medewerkers kunnen hoog oplopen, zeker als het gaat om grote aantallen. Zo verwacht het Amerikaanse consultancybedrijf Accenture in 2011 zo'n 60.000 mensen te werven, waarvan de kosten op 90 miljoen dollar worden begroot. Daarnaast blijken interne processen en procedures voor werving en selectie, hoewel veelal professioneel ingericht en uitgevoerd, weinig effectief. Beter is het om de eigen 'brand' als onderneming te versterken met een werkgeverscomponent, i.c. met een realistische invulling van het Great place to work-marketingprincipe. Daardoor richt de aandacht van sociale netwerken zich op ondernemingen zelf en vindt een

natuurlijke eerste selectie 'aan de poort' plaats. Hoe vindbaar ben je als organisatie? Naar verwachting neemt het 'outsourcen' van werving en selectie door gespecialiseerde bureaus in 2011 af ten gunste van nieuwe medewerkers die zich zelfselecterend aan organisaties presenteren, onder andere via moderne vormen van persoonlijke marketing (bijvoorbeeld je cv gepresenteerd als infographic). Deze trend ontmythologiseert het traditionele proces van werving en selectie (door of namens ondernemingen), voor zover dat op functionele gronden is gebaseerd. Het 'matchen' van kandidaten vindt meer en meer plaats op basis van mentale fit, veelal vanuit de ongeschreven behoefte van mensen om elkaar te bevestigen in termen van wederzijdse wensen en verwachtingen ('liggen wij elkaar?').

#### TREND 6: NIEUW DENKEN OVER LEIDERSCHAP EN VISIE

Als gevolg van de economische crisis komt het vraagstuk van leiderschap- en leiderschapsontwikkeling in een nieuw – meer authentiek – daglicht te staan. Van echte leiders wordt minder ego- en machtgedreven (belonings-) gedrag gevraagd en wordt visie verlangd in het kader van de virtualisering en mentalisering van organisaties. Deze verdergaande 'ontstening' van bedrijven komt in de plaats van de huidige hybride structuren, maar moet concreet en zichtbaar worden gemaakt door managers die ook zelf steeds minder werken in omgevingen waarin de fysieke nabijheid van mensen het belangrijkste uitgangspunt voor hun bijdrage vormt. Mentaal organiseren is een manier om de kennis, de aandacht en de concentratie van mensen in organisaties te managen met het oog op toegevoegde waarde en wordt belangrijker dan het traditionele 'management van mensen'. Dat laatste is niet langer nodig, want teveel plaats-en tijdgericht, in plaats hoofd- en hartgericht. Hier staat tegenover dat het vraagstuk van effectief leiderschap ('do the right things right') ook moet worden gezien in het kader van de toenemende democratisering van organisaties. Door de inzet van sociale technologie vervallen traditionele grenzen tussen macht en bezit, waaronder hiërarchie en informatieafstand. Daarnaast dient zich momenteel een generatie jonge medewerkers aan voor wie technologie een integraal – niet te onderscheiden – onderdeel van hun leven en werken vormt, inclusief de zelforganiserende kwaliteiten van sociale technologie. De trend naar 'ultrajong' leiderschap is merkbaar aanwezig, zelfs vanaf 15 jaar. ■

*René Tissen is als hoogleraar Management & Organisatie verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.*

*Frank Lekanne Deprez is universitair hoofddocent Management & Organisatie aan Nyenrode Business Universiteit en directeur ZeroSpace Advies BV*

Meer lezen? Alle trends en contratrends zijn te vinden op [www.hrstrategie.nl](http://www.hrstrategie.nl)