



© Peter-Arno Broer

Ben Kuiken over HR

‘ARBEID LIJKT STEEDS MEER OP McDONALD’S’

HR heeft z'n beste tijd gehad. Niet dat er geen goed werk gedaan wordt, maar de hele inrichting van arbeid is achterhaald. En hetzelfde geldt dus voor de afdeling die z'n werk van dat werk heeft gemaakt. Dat zegt Ben Kuiken, filosoof en schrijver van diverse succesvolle managementboeken. 'De vraag is: wat gebeurt er met al die P&O'ers?'

Ik wil heus niet beweren dat individuele P&O'ers geen goed werk doen', verduidelijkt Ben Kuiken maar meteen, 'maar de manier waarop we met arbeid omgaan is hoog nodig aan vervanging toe. We zitten echt in een overgangsfase. We hebben het collectief gehad met het oude systeem maar durven het nog niet kwijt, terwijl we met elke vezel in ons lichaam al wél verlangen naar iets nieuws. Steeds meer organisaties experimenteren met nieuwe manieren van organiseren: er is daar echt wel een verandering in te bespeuren. Maar ik denk dat 95 procent het eigenlijk nog op de oude manier doet. Minstens.' Het probleem zit 'm volgens Kuiken in de manier van organiseren. Die is van een eeuw geleden. 'De fabrieken kwamen op, en Taylor maakte onderscheid tussen hoofd en handen. De managers dachten en de arbeiders voerden uit. De scheiding was strikt: werknemers móchten ook echt hun hoofd niet gebruiken. Na een paar jaar begonnen die arbeiders te klagen omdat ze depressief werden achter de lopende band. Het management bedacht toen: misschien moeten we iets liever voor de mensen zijn, en laten we voor die liefde een apart iemand aanstellen: degene die de menselijke hulpbronnen

coördineert. Dáár, vanuit die gedachte, is de HR-manager ontstaan.' Inmiddels zijn we een eeuw verder en is er in de kern eigenlijk weinig veranderd. Natuurlijk zijn moderne organisaties sympathieker dan de oude fabrieken, maar dat is vooral het laagje vernis. 'Het management bedenkt nog steeds de strategie terwijl de medewerkers moeten volgen. Met een beetje mazzel mogen ze het 'hoe' van hun werk zelf bedenken, maar het 'wat' en 'waarom' in elk geval niet. We hebben gigantische hiërarchieën opgetuigd die in de wezenskern niet onderdoen voor de ouderwetse fabrieken. Als je tien euro wilt uitgeven, moet je toestemming vragen aan je baas. Terwijl de vakman in de praktijk vaak veel beter weet wat er nodig is dan het management.'

Verlicht despotisme

Is dat niet een beetje overdreven allemaal? Werknemers hebben het toch niet zó slecht binnen bedrijven? 'Toen de koningen in Europa hun macht dreigden kwijt te raken, bedachten ze parlementen om tegen hun bevolking te zeggen: 'Kijk, jullie zijn de baas.' Maar het was verlicht despotisme, want de koningen trokken uiteindelijk toch zelf aan de touwtjes. Met organisaties is het net zo: ze hebben maar een íets vriendelijker gezicht gekregen voor een 100 jaar oude manier van organiseren. Overigens zitten bazen vaak ook gevangen in dat systeem. Ik ken banken die best wat nieuws zouden willen proberen qua organisatie, maar door allerlei toezichthouders in de tang worden gehouden.' De kern van Kuikens betoog is dat mensen eigenlijk helemaal klaar zijn

met de oude manier van organiseren. Mensen willen eigenlijk alleen maar hun werk kunnen doen. Dokters willen liever mensen gezond maken dan formulieren invullen. Onderwijzers willen liever dingen leren aan kinderen dan aan allerlei prestatiecriteria te voldoen. En politieagenten willen liever de veiligheid handhaven dan dat ze het bonnenquotum voor hun baas moeten binnenhalen. Dat gebeurt nu onvoldoende: 'Er zit zóveel pijn bij mensen die hun vak wel willen uitoefenen, maar dat niet ten volle kunnen. Door bureaucratie, regels, formulieren, computer says no, bedenk het maar. Het is veel te ingewikkeld gemaakt. En al die tijd kan niet besteed worden aan het gezond maken van mensen, lesgeven of de orde handhaven. Mensen willen iets betekenen voor de wereld. Maar de wereld lijkt steeds meer op een McDonald's: niemand kan daar koken. Hoeft ook niet. Als je de procedures maar volgt, zijn de frietjes vanzelf klaar. Maar het is zo leeg.' De makkelijkste tegenwerping is dat het nou eenmaal zo is, of de opmerking: 'Ja maar je krijgt toch salaris.' Maar dat voldoet volgens Kuiken niet, omdat dat doorgaans niet de enige reden is waarom je werkt. Er zijn ook nog dingen als betekenis en zingeving. 'Beroepseer, trots op je vak. Het gaat veel mensen om vakmanschap: geen enkele politieagent wil graag tien boetes per dag uitschrijven, ze willen bijdragen aan de veiligheid in de buurt, dáár komen ze hun bed voor uit. Mensen willen lekker bezig zijn met werk dat zin heeft voor het geheel én daar de credits voor krijgen. Vanuit de theorie weten we dat mensen drie dingen nodig hebben: autonomie, een hoger

'Het probleem zit 'm in de manier van organiseren. Die is van een eeuw geleden'



© Peter-Arno Broer

Ben Kuiken: 'Ik ken een groot bedrijf waar de P&O'ers nu inzien dat hun functie over tien jaar is verdwenen.'

doel en de wetenschap en erkenning dat ze ergens goed in zijn. Natuurlijk kan HR een rol spelen in de overgangsfase, dat juich ik alleen maar toe. En begrijp me niet verkeerd: ik heb niks tegen P&O'ers, maar ik denk dat de P&O-functie verdwijnt omdat de huidige manier van organiseren verdwijnt. Deels omdat mensen het niet meer willen, en deels omdat hiërarchische organisaties te log blijken te zijn om te kunnen overleven in deze dynamische tijd.'

HR verdwijnt

HR zal dus binnen niet al te lange tijd ophouden te bestaan, omdat er anders georganiseerd zal worden en er dan geen plaats meer is voor HR. Wie goed kijkt, ziet de veranderingen onder z'n neus voltrekken, zegt Kuiken. Steeds meer organisaties doen het al op een andere manier. 'Kijk naar de gemeente

Hollandse Kroon, telecoomaanbieder Voys Telecom of consultancybedrijf Finext: die organisaties doen het al zonder P&O'ers. Het voorbeeld van Buurtzorg kent iedereen onderhand wel, maar wat zij doen is wel echt heel bijzonder. In teams van 10 tot 12 professionals gaan ze de wijken in, waarbij ze alles zelf regelen. Op het hoofdkantoor hebben ze iets van 30 man overhead, maar dat is peanuts op 10.000 werknemers.' Dat lijkt misschien makkelijk, maar dat is het in de praktijk zeker niet: 'Sterker nog, het is vreselijk moeilijk, voor iedereen. Maar het is wel de toekomst. Het ingewikkelde is dat professionals ineens alles zélf moeten beslissen. Dat betekent dat je kunt stoppen met zeuren op de baas, want die is er niet meer. Mensen aannemen moet je zelf doen, een koers bepalen moet je zelf doen, opleidingen uitzoeken moet je zelf doen. En ga zo maar

door. Bij dingen die je als team niet kunt, heb je de optie: of iemand gaat het leren of je huurt een coach in. Bij Buurtzorg hebben ze nu een nieuw soort coach aangesteld: coaches die ervoor zorgen dat mensen niet overspannen raken. Zó betrokken zijn deze mensen in hun werk. Wat je ziet is dat mensen aan álle kanten de verantwoordelijkheid naar zich toe trekken. Ze zijn van zichzelf al betrokken bij de zaak, maar omdat ze meer regelruimte hebben dóen ze ook meer. Er is meer productie en de kwaliteit van werk neemt ook nog eens toe. Mensen kunnen doorgaans prima hun werk zelf regelen, en waar dat niet kan, kunnen ze ondersteuning vragen. Maar alleen gevraagd advies.'

Gaat dat nooit mis dan, is de eerste vraag die te binnen schiet. 'Ja vast wel. Ooit. Ergens. Maar kijk eens om je heen. Nu ook hoor. De praktijk laat zien dat er geen vrijheid-blijheid komt wanneer je de touwtjes laat vieren. Vaak is de controle in zelfsturende teams strenger dan met een manager. Als in oude organisaties geklaagd wordt over een medewerker, moet je maar hopen dat er iets verandert. Regelmatig durft een leidinggevende niet door te pakken waardoor er niks verandert. Met veel frustratie tot gevolg. Maar je dacht toch niet dat je de kantjes eraf kan lopen in een zelfsturend team van tien mensen? Want alles wat jij laat liggen, moet ik doen. Horizontale controle is veel sterker dan verticale. Of kijk eens naar opleidingen. Hoeveel steek je op van een cursus waar je van je baas heen moet, maar waarvan je het nut niet inzielt? En hoeveel steek je op van een cursus waar écht jouw interesse en passie liggen, en die je zelf hebt betaald? Mensen kunnen prima zelf bepalen wat ze moeten leren. En de hogere toewijding zorgt ervoor dat mensen beter werk leveren.'

'P&O'ers doen er goed aan zich te oriënteren op hun toegevoegde waarde'

HR-taken in de lijn

Nederland kent tienduizenden P&O'ers, maar niemand hoeft zonder werk te zitten. Voor hen blijft gewoon werk bestaan, alleen in een andere vorm. Een deel zal hun oude beroep weer gaan uitoefenen, dus weer terug de werkvloer op. Een deel zal een nieuw vak gaan leren. En een groot deel kan aan de slag als coach. Want al die zelfsturende en zelforganiserende professionals kunnen natuurlijk niet alles zelf. Je hebt coaches nodig die de professionals leren vergaderen. En coaches die helpen bij het opstellen van een vacaturetekst. En coaches die meedenken bij de beloningen. En coaches die... Budgettair is dat misschien een vestzak-broekzakverhaal. Maar in de kern is het wezenlijk anders, want in dit geval is het gevraagd advies. Professionals bepalen en huren andere professionals in op basis van hun eigen behoefte, in plaats dat professionals moeten uitvoeren wat andere professionals op papier voor hen hebben bedacht.'

Alle HR-taken komen dus volledig in de lijn te liggen. En ook daar zullen alle HR-professionals te vinden zijn. Om het primaire werk te doen, of om als ingehuurde coach advies te komen geven. We gaan dus weg van de managementlagen en stafafdelingen. 'Een uitzondering zou je kunnen maken voor de héél grote organisaties, zoals ministeries. Ook die zullen veranderen naar netwerkorganisaties waarbij teams door heel Nederland specifieke taken uitvoeren. En in zo'n team kan best iemand zitten die toevallig iets meer geïnteresseerd is in de vraag hoe de boel bij elkaar blijft. Maar een organisatie die zó groot is, kan misschien wél nog een klein HR-expertteam hebben dat zich exclusief bezighoudt met strategische vraagstukken rondom personeel. Maar zo'n team is qua grootte maar een fractie van de huidige HR-afdeling.'

In de kern wordt er alleen maar geschouwen. Zowel de HR-taken als de HR-professionals gaan weer terug naar het primaire proces. 'De taken moeten uitgevoerd worden, en voor alle mensen is er werk. Het is een misverstand dat er in dit land niet genoeg werk is. Er is zát werk. Een deel van het werk blijft liggen, niet omdat het niet belangrijk is,

maar omdat we er als samenleving geen geld voor over hebben. Maar daarmee is het in de kern een verdelingsvraagstuk. Bovendien komen er bakken met geld vrij als managers weer gewoon mee gaan werken en een overeenkomstig salaris krijgen.'

Kansen voor P&O'ers

P&O'ers doen er volgens Kuiken goed aan zich te oriënteren op hun toegevoegde waarde. 'Ik ken een groot bedrijf waar de P&O'ers nu inzien dat hun functie over tien jaar is verdwenen. Met dat cluppie zijn ze nu samen aan het nadenken hoe ze in de toekomst nog van toegevoegde waarde kunnen zijn.' Volgens hem kan HR nog heel lang vanuit angst proberen vast te houden aan wat ze nu heeft, en vanuit verongelijkheid roepen dat ze in de boardroom thuishoren, maar gaat dat voorbij aan de échte vraag: hóe kunnen we van waarde zijn? Stel en beantwoord die vraag: hoe zien organisaties er over tien jaar uit en wat is de rol van P&O daar nog in? Volgens hem wordt het dagelijkse werk écht veel leuker als P&O terug gaat naar de kern van arbeid: mensen in hun kracht zetten. Mensen helpen ontdekken waarom ze elke dag hun bed uitkomen. Heel veel mensen doen elke dag maar wat, simpelweg omdat ze 20 jaar geleden een arbeidscontract hebben ondertekend en toen zijn gestopt met vragen stellen. 'Bij gemeenten zeggen ambtenaren vaak: 'We doen het voor de burger.' En dan denk ik: ja, ja. Een beheerder van een sporthal zei eens tijdens een sessie: 'Ik doe het voor al de blijde kindergezichten op woensdagmiddag.' Kijk, dáár wil ik naartoe! En dan zie je alle collega's kijken: 'Hé, dat kan ook nog.' Die rol kun je straks óók gaan vervullen, zeg ik tegen P&O'ers. Als je op tijd bent tenminste.'

Prikkelend

Kuiken geeft toe dat de stelling – dat HR verdwijnt – nogal scherp is geformuleerd. Evenals de analyse dat de huidige manier van organiseren vooral tot ongenoegen leidt. 'En toch denk ik dat veel P&O'ers het met me eens zijn, als ze diep in hun hart kijken.' Toch prikkelt hij met een reden. 'Ik geef een denkrichting aan, kijk eens of

je er wat mee kunt. Een voorbeeld: de gemeente Hollandse Kroon doet het sinds kort zonder HR-afdeling. Een interessant experiment. Kom ik in Amsterdam, zeggen ze: 'Ja, maar dat is maar een kleine gemeente, bij ons is het anders.' Hoppakee, meteen van tafel geveegd. Ben je klaar met praten. Natuurlijk is er een verschil in grootte, maar kijk eens of er elementen in die werkwijze zijn waar je wat mee kunt. Het Braziliaanse bedrijf Semco is een ander voorbeeld. Jarenlang werd het bedrijf opgehemeld en nu blijkt het verhaal langzamerhand toch iets minder rooskleurig te zijn. Zullen we het dan maar gauw weer vergeten? Of zullen we kijken of er goede punten in het idee zaten die we door kunnen ontwikkelen tot iets wat wél werkt?' Rest nog één laatste prangende vraag... Als we er met z'n allen nou zo klaar mee zijn, waarom vindt de omwenteling dan nog niet plaats? 'Oude belangen. We leven in een complexe maatschappij waar we sterk van elkaar afhankelijk zijn. Dus als er iets gaat schuiven, dan gaat de rest mee. Stel dat we vandaag alle managers afschaffen, dan heeft dat ook gevolgen voor alle opleidingsinstituten, adviseurs, beloningsinstituten, en alle anderen die bestaan dankzij de managerskaste. Veel mensen hebben dan ook iets te verliezen, en dat doet bijna altijd pijn. Daarnaast is er natuurlijk de angst voor het onbekende: je laat iets achter zonder dat je het nieuwe al helemaal hebt vormgegeven. Dat is eng. En toch is het nodig.' ◀

Xpert HR Checkit

XpertHR Checkit biedt onmisbare tips voor leidinggevendenden. Met praktische checklists, video's en voorbeeldbrieven, krijgt een leidinggevende snel een duidelijk en betrouwbaar antwoord op al zijn vragen.

Snel duidelijk met XpertHR
Checkit XPERTHRCHECKIT.NL