

Nieuw leiderschap, nieuw medewerkerschap, nieuw HR?

Tien tegen 1 dat de managementstijl van jouw organisatie is veranderd of binnenkort verandert. En even groot is de kans dat HRM hier nog mee worstelt.

Dit artikel gaat over de groeispurt die van HRM wordt gevraagd als de managementstijl wezenlijk verandert. Lastig of een kans?

Managementstijl bepaalt productiviteit

Werknemers presteren beter – en zijn gelukkiger- als ze een leidinggevende hebben die de autonomie van zijn medewerkers ondersteunt. Het kan een kwart productieverval uitmaken. In deze tijd, waarin bedrijfsresultaten achterblijven, is verandering van strategie aan de orde. Heldere en duidelijke aansturing gecombineerd met het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid, samenwerken en flexibiliteit is de basis voor nieuw leiderschap.

Nieuw leiderschap en volwassen medewerkerschap

Organisaties die veranderingen willen of moeten bereiken in hun productieproces of dienstverlening komen niet meer uit met traditioneel leiderschap en traditioneel HRM. Vooral voor professionele organisaties komt een fundamenteel andere vorm van leiderschap én medewerkerschap op. Nieuw leiderschap dat is gericht op het duurzaam versterken van de organisatie en het leiderschap (met als essentie: eigen verantwoordelijkheid) van anderen. Proactief, gericht op het versterken van eigenaarschap in de organisatie. Om competente medewerkers in staat te stellen de meerwaarde te leveren waar klanten voor betalen. Om medewerkers uit te nodigen én uit te dagen samen te werken en samen verantwoordelijkheid te nemen voor de resultaten; individueel en als team.

Medewerkerschap dat verantwoordelijkheid voor eigen resultaten, prestaties, samenwerking en persoonlijke ontwikkeling stimuleert: medewerkers die proactief zijn in hun handelen en meedenken vanuit de visie van de organisatie. Ondernemend denken én handelen vanuit de loyaliteit aan de visie zonder eigen ondernemer

HOE LEIDERS EN HR OP ELKAAR KUNNEN LIJKEN

Stel, we gaan terug naar een van de eerste grote organisatievormen ooit, die van het leger. En dan een van de oude stempel. Bijvoorbeeld dat van Napoleon. Wat zou zo'n organisatie kunnen kenmerken? Wat zijn succesvolle competenties voor een soldaat? Misschien wel gehoorzaamheid, kameraadschap, discipline en onderdanigheid. Napoleon heeft ongetwijfeld een accurate en toegewijde dienst Rekruten (de voorloper van Personeelszaken) om zijn groeiende leger te kunnen managen. Deze afdeling Rekruten ontvangt de orders rechtstreeks van Napoleon en houdt zich bezig met werving, toerusting, regels, loonzakjes, de zieken en gewonden. Rekruten ziet dat de doorloop van de manschappen hoog is en veel kost. Iedere poging van Rekruten om het personeelsbeleid op een hoger plan te krijgen wordt echter afgedaan als zweverige onzin. Al snel houdt Rekruten zijn mond, bang voor de eigen plek.

Interessant is wat er zou gebeuren als Napoleon het licht ziet en tijdens zijn carrière een andere visie op zijn leger krijgt. Dat hem een dieper inzicht overvalt dat soldaten die keuzes mogen maken, verantwoordelijkheid nemen voor zich zelf en voor elkaar en langer in leven, blijven veel meer bereiken. Een andere visie dus! Zo'n andere visie zou ook betekenen dat hij andere competenties, zoals eigen verantwoordelijkheid, samenwerking en goede opleiding gaat waarderen en zich realiseert dat zijn oude stijl van leidinggeven niet meer past. Hoe moet hij dit met zijn oude leger, gedrild en onzeker om te veranderen, voor elkaar krijgen? Hij kijkt om zich heen en zoekt naar een gelijkwaardige gesprekspartner, een "change agent". De afdeling Rekruten schiet in zijn ogen tekort. Veel te druk met de uitvoering. Niet zichtbaar en uitgesproken. Stelt geen strategische vragen. Hij heeft een ferme gesprekspartner nodig, iemand die hem spiegelt en voorop loopt. Die het lef heeft om hem te durven tegenspreken. Die communiceert, creatief is, zorgt dat de mensen binnen het leger met elkaar in gesprek gaan om zelf oplossingen te vinden.

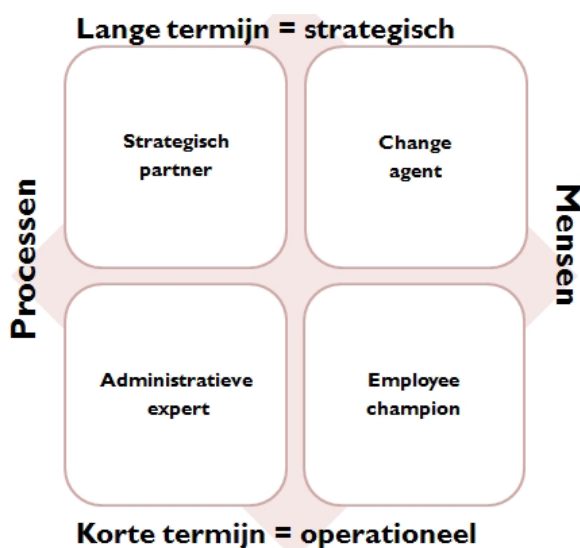
te willen worden. Deze verantwoordelijkheid komt ook terug in betrokkenheid bij de organisatie ontwikkeling. Kortom: een volwassen arbeidsrelatie.

HRM vol aan de bak

Een bijdrage aan nieuw leiderschap en medewerkerschap is de kers op de taart van vele HRM professionals. Ander leiderschapsgedrag en ander medewerkerschap zet de organisatie in beweging. Bij deze transitie heeft HR een belangrijke rol. Inhoudelijk, faciliterend, regisserend en ook in het slaan van een brug naar het medewerkerschap. Als de afdeling HRM is betrokken bij deze ontwikkeling dan moet dit er vaak "bij" worden gedaan. En dat in een tijd waarin meer te doen is dan ooit. HRM heeft de handen vol aan korte én lange termijn veranderingen, zowel op micro-, meso- als macroniveau. Bijvoorbeeld: de kanteling in de verhoudingen tussen werkgever en werknemers, ingrijpende bezuinigingen die vaak gepaard gaan met reorganisaties en ontslagrondes; versoepeling van de flexibilisering van arbeid, veranderingen in de wet- en regelgeving; sneller en slimmer werken, innovatie, enz.

Dus de neiging tot reactief handelen omdat er morgen een probleem moet zijn opgelost en de wens om proactief te handelen om voorbereid te zijn op de organisatie van de toekomst. Hoe kun je ervoor zorgen dat deze niet op gespannen voet met elkaar komen te staan? Hierin komt de verbinding met leiderschap naar voren. Hoe bewuster dit proces wordt aangestuurd, hoe minder onzekerheid er zal zijn en hoe beter HR haar werk kan doen. Hoe reactiever het management, hoe groter de problemen die op het bordje van HR liggen. Hoe minder HR in staat is om de antwoorden te geven waaraan behoefte is, hoe minder het management kan sturen.

Andere rol van HRM



Als ander leiderschap nodig is, vraagt het van HR de stip op de horizon in zicht te houden en actief de rol van strategisch partner en change agent te nemen.

Naast inhoudelijke advisering en expertise draagt HR bij aan communicatie in de organisatie: de verbinding van strategie, management en medewerkers. HR is steeds meer de sparring partner bij verandermanagement en HR projecten, in de rol van organisatiecoach.

Zowel de kwaliteitseisen als het type vaardigheden dat wordt verwacht van de HRM professional verandert. Afhankelijk van de aanwezige competenties zullen sommige afdelingen hun handen hieraan vol hebben. Dit is ook afhankelijk van de proactiviteit die lijn en HR daarvoor met elkaar ontwikkeld hebben en de kwaliteit van de onderlinge samenwerking als HR-professionals.

Mensen zijn van nature geneigd om het zelfde te blijven doen als ze altijd deden ('homeostase'). Afdelingen die het te druk hebben en onbekend zijn met de rol van change agent, komen juist niet toe aan het ontwikkelen van een andere rol. Zij blijven in dat geval in hun vertrouwde rol, die past bij het traditionele leiderschap.

Als een hamster in een rad door het leven?

Om niet te blijven rondrennen is het tijd om het rad stil te zetten met de vraag "*wat vraagt ons management van ons, wat gaan wij anders doen en waarom is dat nodig?*". Afdelingen die geen tijd nemen voor het beantwoorden van deze vragen lopen het risico om ten koste van zich zelf nog harder te gaan werken. Of, en dat is ook een optie, bij voortdurend ontevreden te zijn over anderen en zich zelf. Nog een andere variant is: afstand nemen van de ontwikkelingen en daarmee de verbinding met de organisatie verliezen.

Reflectie

Het vraagt moed en zelfreflectie om afstand te nemen en onder ogen te zien waar je "eigenlijk mee bezig bent" en wat er echt gebeurt. Wat stress oplevert en hoe je dit met elkaar in stand houdt. In hoeverre je zelf een afspiegeling van de organisatie bent en wat dat betekent voor de rol die er van je wordt gevraagd.

Maar ook zelfkritische vragen zijn aan de orde: Hoe lang ben je zelf in dienst en doe je dit werk? Hoe kan je die kennis en ervaring inzetten? Hoe staat het met je eigen acceptatiegraad van de veranderingen? Heb je de organisatieveranderingen en het nieuwe leiderschap omarmd? Omarm je ook die leidinggevende die zijn nieuwe rol nog niet pakt? Waar verbind je je aan: aan het management, aan HR of misschien aan de medewerkers? Loop je voorop, sluit je aan bij de heersende opvattingen van de meerderheid of hoor je misschien wel bij de achterblijvers? En hoe verhoudt zich dat met je rol als change agent en

strategisch partner? Wat is je opdracht? Wat zegt dat over je rol? Zijn er onderlinge verschillen binnen de afdeling? Zie je het als een vanzelfsprekendheid om elkaar feedback te geven, omdat je dat nodig hebt om verder te komen? Heb je duidelijk voor ogen waar jouw bijdrage wordt verwacht en waar die toe leidt? Hoe scoor je op de onderscheidende competenties van dit moment? Wat wordt er in de toekomst van je verwacht? Wat is jullie een gezamenlijke HR-visie?

Het nieuwe leiderschap omarmd; en dan?

Een belangrijke voorwaarde is dat HRM zich achter het nieuwe leiderschap en medewerkerschap schaart en een vertaling maakt naar een eigen visie, prioriteiten en competenties. Het klinkt logisch, maar is niet vanzelfsprekend. Sta je met elkaar stil bij bovengenoemde vragen en neem je de tijd om met je eigen HR-team de benodigde competenties te ontwikkelen? Al was het alleen maar om je beter te kunnen verplaatsen in lijn en medewerkers, die ook andere competenties moeten ontwikkelen..... goed voorbeeld doet goed volgen.

Bij een viertal professionele organisaties, die bewust hebben ingezet op ontwikkeling van leiderschap en organisatie is in opdracht van KP&O en in samenwerking met Roy de Brabander onderzocht: welke bijdrage vraagt veranderend leiderschap van HRM. Binnenkort verschijnt een volgend artikel daarover, met succesfactoren en belemmeringen.

Roy de Brabander is een gedreven en ervaren organisatie- en teamcoach. Hij heeft vele jaren ervaring in het ontwikkelen van nieuw leiderschap in samenwerking met het management. Hij publiceert artikelen en is medeauteur van het werkboek teamcoaching: en nu echt aan de slag! Mede-auteur van de CD: Coachend Leiderschap, auteur van de CD: Teamcoaching. En mede-eigenaar en bedenker van de DVD: Team in beeld. Voor meer informatie zie: www.roydebrabander.nl www.teaminbeeld.nl

Grytsje Klazema is een ondernemende HRM professional die strategie en praktijk verbindt. Met jarenlange HR ervaring en een verdieping in organisatiecommunicatie en coaching. Ze is eigenaar van KP&O. En mede-eigenaar van debaanvanjeleven.com. Zij is opdrachtgever voor het onderzoek naar de effecten van veranderend leiderschap op HRM. Voor meer informatie: zie www.kpowerkt.nl