



HRM Internationaal

In deze rubriek gaat de Gids voor Personeelsmanagement in op artikelen of boeken over ontwikkelingen op het gebied van HRM, die recent in de buitenlandse vakwereld zijn verschenen. We publiceren hier een Nederlandstalige samenvatting en/of analyse. Het complete, vaak engelstalige artikel is, wanneer rechtenvrij en van toepassing, te lezen op gidsonline.nl. De rubriek wordt verzorgd door de adviseurs van Bright & Company | HR Strategy uit Maarssen.

Tijdgeest wil 'High Trust Organization'

VERTROUWEN IS HET NIEUWE SLEUTELWOORD

Er is sprake van een toenemende belangstelling voor 'High-Trust Organizations' (HTOs), vooral naar aanleiding van de kredietcrisis die ons vertrouwen in en binnen organisaties behoorlijk op de proef heeft gesteld. Deze belangstelling is niet verwonderlijk, aangezien HTOs vele malen beter presteren dan 'Low Trust Organizations'.

Een HTO wordt doorgaans gedefinieerd aan de hand van enkele kenmerken, die daadwerkelijk in het dagelijks handelen zijn terug te vinden, zoals openheid, creativiteit, foutentolerantie en authenticiteit. Vertrouwen blijkt binnen deze organisaties een kerncompetentie te zijn die lange termijn innovatie bevordert - in tegenstelling tot 'compliance'. In de ogen van medewerkers is betrouwbaarheid zelfs het belangrijkste leiderschapskenmerk (Towers Watson 2010 Global Workforce Study).

Hoewel nut en noodzaak bekend zijn, is er nog altijd weinig bekend over hoe je nu een HTO wordt. Dat beweert Søren Jagd tenminste, in 'Designing High-Trust Organizations'. Hij poogt deze lacune op te vullen, door vraagstukken te formuleren die je tijdens het ontwerpproces in ogenschouw moet nemen.

Jagd pleit er in dit kader voor het woord 'organisatieontwerp' niet als zelfstandig naamwoord te zien, maar als werkwoord. Het creëren van een HTO ziet hij als "(...) an ongoing activity where managers pursue a dream image of a high trust organization, combining ideas, values, resources, tools and people into a particular organizational form, reflecting and learning how to solve the design issues faced." In zijn artikel presenteert Jagd vijf elementaire vraagstukken die managers moeten adresseren gedurende het creëren van een HTO. Door hierop te focussen wordt de

complexiteit van het veranderproces weliswaar (nog) zichtbaarder, maar bestaat tegelijkertijd meer inzicht langs welke lijnen men een HTO kan realiseren.

Gedeelde doelstellingen. In HTOs onderschrijven medewerkers de bedrijfsdoelstellingen en -waarden. Daarbij moet zo veel mogelijk sprake zijn van identificatie met de organisatiedoelstellingen, waarbij de waarden, belangen en doelen van medewerkers congruent zijn met die van het management. Dit is onder meer te realiseren door medewerkers te betrekken bij managementbeslissingen, het (financieel) belonen van passend gedrag, opleidingsprogramma's en socialisatie. 'Values based management 2.0' is cruciaal, waarbij sprake is van actieve betrokkenheid van medewerkers in de vertaling van organisatiewaarden naar principes voor de dagelijkse praktijk.

Zelfsturing realiseren. Directe supervisie en verregaande regulering passen niet in een HTO. De opkomst van de 'Millennials' en de toename van het aantal hoogopgeleide kenniswerkers leiden ertoe, dat zelfsturing het controlemechanisme van de toekomst wordt. Om dit te bereiken, is het essentieel dat managers hun medewerkers vertrouwen en accepteren dat zij soms de verkeerde beslissingen nemen. Ook is volgens Jagd 'leadership vulnerability' nodig dat kan worden gecreëerd door erop durven te vertrouwen dat medewerkers hun eigen kwaliteitsstandaarden hebben voor hun werk. Dit vanuit de grondhouding dat medewerkers die vertrouwd worden, doorgaans zullen reageren met betrouwbaar gedrag. Dit betekent niet dat alle 'checks and balances' moeten worden afgeschaft. Het meten van prestaties heeft in een HTO een ondersteunende, informatieve rol.



Coördineren. In een HTO is vooral sprake van wederzijdse afstemming tussen managers en leidinggevendenden om het dagelijkse werk te coördineren. Dit gebeurt niet op basis van strikte, hiërarchische lijnen, maar vindt dwars door de organisatie plaats. De reden is, dat er in een HTO vaak veel 'laterale processen' zijn die ook om 'laterale afstemming' vragen. In HTO's zijn werkrelaties sterk gericht op probleemoplossing, wat een vrij verkeer van ideeën, suggesties, kritiek, advies en consultatie vraagt. Voor organisaties die richting een HTO willen bewegen, betekent dit dat moet worden nagegaan of er veel laterale processen zijn die ook om laterale coördinatie vragen. Bij organisaties die te maken hebben met een hoge wederzijdse afhankelijkheid tussen organisatieonderdelen,

noodzaak tot snel handelen en veel inter-netgerelateerde processen zal dit inderdaad het geval zijn.

Lerende cultuur. In een HTO wordt het maken van fouten niet gezien als het resultaat van ongehoorzaamheid of het negeren van zaken, maar als een mogelijkheid om te leren. Deze tolerantie voor het maken van fouten leidt ertoe, dat de veelvoorkomende respons op fouten - intensivering van directe supervisie en toename van regels en voorschriften - achterwege blijft. Omdat in een HTO sprake is van gemeenschappelijke doelen, heeft conflicthantering een sterk oplossingsgericht karakter. Problemen worden opgelost door meer informatie te verzamelen, alternatieven te verkennen of elkaar te overtuigen. Dit

staat haaks op een conflicthanteringstijl die uitloopt op 'onderhandelen', veroorzaakt door uiteenlopende doelstellingen.

Nieuwe Werken. Naar mijn mening vormen de door Jagd geschetste vraagstukken waardevolle discussiethema's voor organisaties die zich willen ontwikkelen richting een HTO. Hij heeft een ambitieuze poging gedaan om meer concrete handvaten te bieden aan iedereen die zich bezighoudt met dit ontwerpproces. Helaas behandelt hij het ene vraagstuk uitgebreider dan het andere, waardoor het artikel uiteindelijk wat aan kracht verliest. Meer 'vles op de botten' is wenselijk om nu echt de 'hoe-vraag' te kunnen beantwoorden. Het gelijktijdig adresseren van de vijf vraagstukken is een grote opgave. Zijn deze vraagstukken afzonderlijk al lastig te beantwoorden; in combinatie vormen zij helemaal een uitdaging. Tevens valt op dat de vraagstukken sterk lijken op de principes van 'Het Nieuwe Werken'. Wellicht geeft dit aanleiding om eens kritisch na te denken over het gemak waarmee dit concept binnen organisaties wordt gepresenteerd.

Bron: Søren Jagd: 'Designing High-Trust Organizations'. Paper presented for the workshop on Information and organizational design, Brussels, 20-21 April, 2009. Hyperlink: <http://diggy.ruc.dk:8080/retrieve/12315>

Judith Zielstra is als adviseur verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.



Waarom herken je een 'High Trust Organization'?

Cultuur

- Informatie wordt openlijk gedeeld.
- Tolerantie voor fouten, mogelijkheid om te leren.
- Creatieve, innovatieve cultuur.
- Mensen zijn loyaal aan degenen die niet aanwezig zijn.
- Mensen zijn oprecht en schuwen moeilijke vraagstukken niet.
- Echte communicatie en samenwerking.
- Mensen delen 'credits' overvloedig.
- Weinig 'vergaderingen na vergaderingen'.
- Transparantie wordt daadwerkelijk toegepast.
- Mensen zijn oprecht en authentiek.
- Vitaliteit en energie, mensen voelen positief momentum.

Gedrag leidinggevende

- Gericht op consensus.
- Probleemoplossend.
- Creatief.
- Minimum aan beheersmaatregelen.
- Charismatisch en inspirerend.
- Gevoelig voor zorgen van medewerkers.
- Zeer zichtbaar.
- Geeft betrouwbare informatie en is daarmee geloofwaardig.
- Beloont prestaties naar behoren.
- Flexibel in de toepassing van regels om aan te sluiten bij veranderende behoeften.
- Ontvankelijk voor buitenwereld.
- Heeft visie en versterkt waarden.
- Biedt openheid rond fusies en overnames; betrokkenheid van medewerkers.

Gedrag medewerker

- Trots op het werk.
- Open, participatief en accepteert verantwoordelijkheid.
- Hoog productief.
- Loyaal naar de organisatie.
- Niet defensief.
- Coöperatief, werkt in teams.
- Hoge medewerkertevredenheid.
- Probleemoplossende houding bij meningsverschillen.
- Betrokkenheid bij besluitvorming.