



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 Maarsse.

It's the organization stupid!

HET VAAK VERWAARLOOSDE ASPECT IS DE O IN P&O

Er bestaat inmiddels een uitgebreide traditie van onderzoek en publicaties waarin geprobeerd wordt vast te stellen wat excellente organisaties onderscheidt van minder fortuinlijke broeders en zusters. In dit artikel wordt de zoektocht naar de heilige graal van de organisatiewetenschappen voortgezet.

Redelijk onopgemerkt voor veel HR-professionals verscheen in 2007 *Mobilizing Minds. Creating Wealth From Talent in the 21st Century Organization* van Lowell L. Bryan and Claudia I. Joyce. In *Mobilizing Minds* beweren zij dat de interne organisatie dé bron van waardecreatie is voor organisaties in de 21ste eeuw. En dat is op z'n minst opmerkelijk. Want ging het bij waardecreatie niet altijd om de focus op onderscheidende diensten en producten aan de markt (Innovatie!), op het vinden van nieuwe markten (Blue Oceans!) of het realiseren van kostenefficiënte werkprocessen (Lean!)? Niet langer volgens de auteurs. De winst zit 'm in de organisatie. Binnen, niet buiten. En omdat de interne organisatie hét domein is van de HR-professional is het boek van Bryan en Joyce meer dan verplichte literatuur.

De auteurs komen in hun boek tot de conclusie dat veel organisaties nog zijn ingericht volgens de principes van de industriële organisatie uit de 20ste eeuw: omzetten van kapitaal en arbeidskracht via routinematige activiteiten in klinkende financiële resultaten. En meestal met het gebruik van verticale hiërarchie (top – down) als het meest effectieve coördinatiemechanisme om het werk gedaan te krijgen.

Met chirurgische precisie en met harde data onderbouwd leggen de auteurs uit waarom deze inrichtingsprincipes steeds minder passen in een periode waarin kennis de dominante productiefactor is geworden – Mind Power dus. Mind Power is volgens de auteurs 'the intangible output of

thinking employees, those who use subjective thinking and problem solving to do their jobs'. En dat zijn er nogal wat; alleen al bij de 1500 grootste bedrijven ter wereld naar schatting meer dan 20 miljoen.

De ultieme vraag is natuurlijk op welke wijze 'denken' en 'problemen oplossen' het beste georganiseerd kan worden om tot resultaten te komen.

Unproductive Complexity. Een belangrijk argument waarom veel hedendaagse organisaties niet goed zijn ingericht op het mobiliseren van Mind Power, vinden Bryan en Joyce in de alsmaar toenemende Unproductive Complexity. Zij illustreren dit met overtuigende data over de ongelimiteerde toename van aantallen e-mails, voicemail, meetings en procedures en regels. Deze complexiteit belemmert werknemers in het benutten van hun capaciteiten. Onderzoeken laten zien dat het merendeel van de werknemers met 'denk-intensieve-banen' aangeven dat ze een halve tot twee dagen per week kwijt te zijn aan niet-productieve communicatie. Het dilemma hierbij is dat het weliswaar moderne communicatievormen zijn die worden gebruikt maar dan wel binnen de spelregels van de oude organisatie. Spelregels die zijn gebaseerd op verticale hiërarchie – met als essentie dat richting en besluitvorming 'van boven' komt. En dat terwijl moderne zelfdenkende medewerkers juist met elkaar (horizontaal) tot oplossingen willen komen.

De grote opgave is volgens de auteurs om de samenwerking tussen zelfdenkende en autonome medewerkers te stimuleren in organisaties die daar eigenlijk niet goed voor zijn ingericht. Of zoals ze het zo mooi schrijven: 'It is analogous to pushing automobile and truck traffic through the heart of European cities whose streets were designed for the horse and buggy. In cities the problem is congestion. In companies, the problem is unproductive complexity'.



Een onoverkomelijke grens.

The Complexity Frontier. Maar leiden 'ouderwetse' organisatiemodellen en niet-productieve complexiteit ook werkelijk tot mindere resultaten? Zijn er organisaties die deze complexiteit hebben doorbroken en hoe dan? En presteren ze dan ook echt beter? Hier nemen de auteurs ons mee in een staaltje hogeschool analyse. Op grond van hun onderzoek stellen de auteurs vast dat de meeste organisaties geteisterd worden door een Complexity Frontier. Dit is de grens die – hoe goed je ook je best doet – aangeeft hoeveel winst per medewerker maximaal haalbaar lijkt. Uit hun analyses blijkt dat voor vrijwel alle organisaties geldt dat er een grens is waar je maar niet voorbij komt. Het zijn de limieten van onze organisaties. Of beter gezegd; het zijn de limieten van de manier waarop we werk organiseren. Want dat blijkt namelijk uit die organisaties die zich wel wisten te onttrekken aan de Complexity Frontier. Organisaties waar medewerkers gemiddeld \$30.000 per jaar per persoon meer verdienen voor de

baas. Organisaties waar men er in is geslaagd, volgens de auteurs, om niet productieve complexiteit te vermijden door werk anders te organiseren. Wat valt er van hen te leren?

Ideas for Organizing. De auteurs komen in hun boek niet met organisatie-

Vergeet de buitenwereld. Werk aan de interne organisatie.

specifieke verklaringen voor de manier waarop ze de Complexity Frontier hebben doorbroken. Wel komen ze met een flink aantal ideeën voor de inrichtingsprincipes voor de organisatie van de 21ste eeuw die kunnen leiden tot hogere opbrengsten per medewerker. De voor HR-professionals meest interessante ideeën zijn:

Introduceren van Formele Netwerken. Om uitwisseling van kennis en expertise mogelijk te maken zijn 'communities of

practice' vernieuwende manieren om medewerkers zich op andere dan 'verticale' manieren te laten verbinden. Formele Netwerken zijn anders dan Sociale en Informele Netwerken. Formele Netwerken zijn bewust gecreëerd rond voor de organisatie relevante thema's. Technologie maakt vrije uitwisseling gemakkelijk. Het doorbreekt 'silo-denken'.

Talent Marktplaatsen. Om de mobiliteit van kennis en expertise door de organisatie heen te stimuleren zijn (digitale) Talent Marktplaatsen behulpzaam in het alloceren van het juiste talent op de juiste plaats. Het stimuleert medewerkers verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen carrière en maakt het voor managers nodig werk aantrekkelijker te maken om de juiste persoon te binden. Het brengt het juiste talent naar de juiste job.

Kennis Marktplaatsen. Een gestructureerde manier van het bij elkaar brengen van kennisvraag en -aanbod waarbij kennisleveranciers beloond worden voor hun bijdrage. Kennis Marktplaatsen faciliteren de productie van unieke kennis in plaats van het alleen uitwisselen van kennis.

Nieuwe Financiële Indicatoren. Om een grotere nadruk op de opbrengsten van

menselijk kapitaal (intangibles) te leggen, is aanvulling van bestaande 'reporting systems' gewenst. Metrics die het belang van menselijk kapitaal weergeven, zijn bijvoorbeeld de winst per medewerker of de Return on Investment of Human Capital.

Rol specifiek Performance Management. Waar horizontale samenwerking de sleutel tot het benutten van aanwezige kennis en expertise is, wordt het waarderen en belonen van die samenwerking steeds belangrijker. Omdat horizontale samenwerking uitstijgt boven de waarneming van de individuele manager, vormen Personell Committees de mogelijkheid om grensoverstijgende samenwerking te beoordelen en te stimuleren.

Bron: Lowel L. Bryan and Claudia I. Joyce; *Mobilizing Minds. Creating Wealth From Talent in the 21st Century Organization.* McGraw-Hill, 2007

Marcel Knotter is als partner verbonden aan Bright & Company | HR Strategy.

What's New?

Is hetgeen Bryan en Joyce betogen nu nieuw en revolutionair? Niet helemaal. De analyse van de problematiek in het boek is vaak sterker dan de antwoorden die ze geven. Maar daar gaat het hier ook niet primair om. De kracht van het boek zit in de boodschap van de auteurs dat we ongemerkt met organisatieprincipes werken die misschien niet meer goed passen op onze belangrijkste bron van waardecreatie – onze kenniswerkers en hun 'Minds'. En dat vraagt – vereist! – nadenken over hoe we dat aangepast krijgen. Gewoonweg omdat dat resultaten oplevert en niet-productieve frustratie voorkomt. De belangrijkste boodschap is natuurlijk dat dit element volledig de O-kant van P&O raakt; de interne organisatie – het soms vergeten domein van de HR professional. Lezen, erover discussiëren, experimenteren! Niet morgen beginnen maar nu.