



MANAGEMENT EN HR ALS AANJAGERS VOOR BETROKKEN EN VITALE MEDEWERKERS OP WEG NAAR EEN NIEUWE BETEKENIS EN ROL VOOR LEIDINGGEVENDE EN HR

HANS VAN WESTEN, DIRECTEUR VISTA NOVA EN GRADUS ¹

Aanleiding

Dit artikel komt voort uit mijn ingezonden brief – begin jaren 90 – in het tijdschrift Personeelsbeleid, het verenigingsblad van de Nederlandse Vereniging van Personeelsbeleid (NVP), met als titel: Blijven we Klagen en Zeuren? In deze brief ging ik in op de klaagcultuur die ik vaak aantrof binnen HR: over de lijnorganisatie en over de ervaring dat organisaties HR vaak niet serieus nemen. De brief kreeg de status 'Brief van de maand' en kreeg veel instemmende reacties. Sinds die 90er jaren heb ik de situatie helaas slechts mondjesmaat zien veranderen.

HR-afdelingen werken samen met managers. De kwaliteit van die samenwerking is van belang voor de effectiviteit van de organisatie en het bereiken van resultaat voor alle stakeholders. Managers zijn overwegend geen HR-professional, terwijl zij in het huidige denken belangrijke HR-taken dienen uit te voeren die zich lastig lijken te combineren met het dagelijkse leven in de managementfunctie. Managers die daarbij veel brokken maken hebben veel HR-ondersteuning nodig om dat op te vangen. Zo merk ik in mijn werkpraktijk regelmatig dat een slecht uitgevoerd Poortwachter proces vanzelf in extra kosten of een vertrekcasus eindigt. Managers die veel verloop in het team kennen, hebben veel recruitmentbehoefte. Medewerkers die gelukkig in hun werk zijn leveren tevreden klanten op en zijn een kenmerk van gezonde organisaties (Tanis e.a., 2009). In de jaarlijkse budgetdiscussies gaat het regelmatig over de vraag wat HR mag kosten en hoeveel FTE realistisch is. Mijn belangrijkste bemerking tegen managers die deze discussie aangaan is dat ze dat grotendeels zelf in de hand hebben. De allerbelangrijkste variabele is de kwaliteit van het management zelf. Als Lijnmanagement vooral gaat over mensmanagement, dan is de omvang van de werkdruk op HR grotendeels omgekeerd evenredig aan de kwaliteit van het management.

Mijn eerste HR-baan was in de horeca. Daar was het destijds gebruikelijk dat de beste, meest ambitieuze kok souschef of chef-kok wordt. Logisch dacht ik, want die functie wordt veel beter betaald. Niet logisch zag ik, want de werknemer is in zijn nieuwe baan vooral bezig met administratieve taken en personeelsmanagement. Ik vond die vanzelfsprekende opschaling eigenlijk vreemd, want de kwaliteit van de maaltijden ging achteruit, de beste mensen doen niet meer het werk waar ze ooit met plezier en passie voor gekozen hebben en van leidinggeven hadden ze weinig kaas gegeten, dus ze maakten veel brokken.

Jaren later 'deed' ik HR in de luchtvaartsector. De allerbeste piloot wordt daar de chef-vlieger. Andere, vaak jongere, piloten deelden met respect verhalen over de reputatie van de chef-vlieger, zoals stormen weerstaan, technische issues opvangen en moeilijke landingen volbrengen. De Chef-vlieger koos zijn eigen vluchten uit op complexiteit en noodzakelijke ervaring.

¹ Met medewerking van Frank van der Mij, kerndocent bij Vista Nova

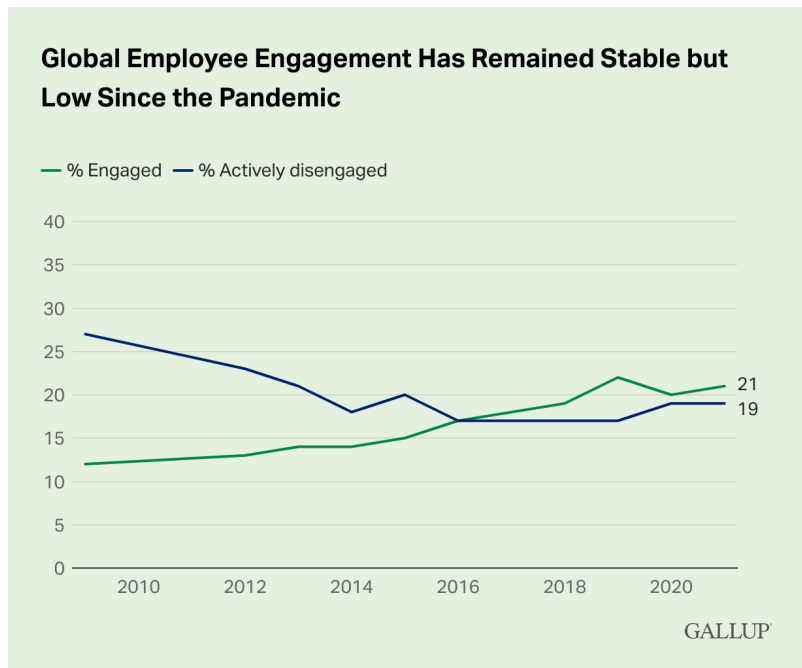


In het eerste voorbeeld dwongen organisatiekeuzes managers uit hun oorspronkelijke kwaliteit in een andersoortige rol, waar het aankwam op administratieve en HR-kwaliteiten. In het tweede voorbeeld was het usance dat de manager in positie kwam vanwege zijn of haar ambachtelijke kwaliteit. Beide voorbeelden hebben effect op wat HR te doen heeft om effectief bij te dragen aan de organisatie en impact te hebben op het werklevens. Mijn vragen zijn sinds deze ervaringen feitelijk steeds dezelfde gebleven: **Hoe kan de (werk)relatie tussen HR en de lijn zo vormgegeven worden dat het de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie blijvend bevordert?**

Als ik mijn oor in de praktijk te luisteren leg, hoor ik managers te vaak zeggen: "Het moet van HR". Anderzijds hoor ik HR zelf zeggen: "De lijn is verantwoordelijk, dus wij niet". In het onderhavige artikel ga ik op zoek naar materiaal waarmee we de relatie tussen HR en Management kunnen versterken in het belang van groeiende betrokkenheid. Daarbij gebruik ik het goed gedefinieerde begrip *engaged* als synoniem voor de mate waarin medewerkers zich verbonden voelen bij de organisatie en hun werk daarin, betrokkenheid dus.

Engagement – betrokkenheid

Zo'n twintig jaar geleden gingen veel organisaties aan de slag met het meten van medewerker-tevredenheid en gebruikten zij de resultaten voor beleid en interventies. Sindsdien is het aantal begrippen waarop informatie wordt verzameld toegenomen. We kunnen nu bijvoorbeeld werkgeluk, vitaliteit en beleving in kaart brengen. Op de markt zijn talloze instrumenten en adviseurs beschikbaar om bij te dragen aan het meten van het gekozen begrip en het sturen in de organisatie. Uiteindelijk is het gemeenschappelijke doel van deze instrumenten het bestuurbaar maken van de mensfactor in de organisatie. Daarbij verandert de arbeidsrelatie in hoog tempo. Inzet en gebruik van technologie, hybride vormen van werken en veranderingen in arbeidsverhoudingen hebben invloed op het dagelijkse werklevens. We ontwikkelen ons tot een *Purpose* economie (Hurst, 2017), waarin het geluk en welzijn van alle betrokkenen bij een organisatie (in brede zin) als leidraad voor het handelen gelden. Daarvoor is betrokkenheid van mensen bij hun organisatie zeer behulpzaam. Gallup, een van origine Amerikaans onderzoeksbureau dat wereldwijd debetrektheid van medewerkers met hun organisatie en hun werk in kaart brengt, concludeert dat we collectief slecht scoren op betrokkenheid (*engagement*). Gallup's definitie luidt: *"Employee engagement is the involvement and enthusiasm of employees in both their work and workplace. (Gallup 2022)"*. Het resultaat valt dus niet mee, zoals onderstaande figuur duidelijk maakt.



Gemiddelde Engagement van werknemers gemeten door Gallup in 155 landen.



Ten opzichte van organisaties die in het laagste kwartiel op engagement scoren zijn organisaties die in het hoogste kwartiel scoren veel succesvoller. Hun sales blijken 18% productiever en hun productie 14%. Deze organisaties zijn 23% winstgevender en hun medewerkers scoren 66% beter op welzijn. (Gallup 2019-2022). Het is dus de moeite waard voor lijnmanagement en HR om met engagement aan het werk te gaan.

Betrokken medewerkers

Voor het bereiken van betrokkenheid moet aan een aantal voorwaarden worden voldaan. De *Self-Determination Theory* (SDT) concentreert zich op de verhouding tussen motivatie van medewerkers, resultaat van hun inspanning en hun ervaren welzijn in de organisatie. De suggestie is dat onder meer het type motivatie van mensen veel invloed heeft op het resultaat van hun werk en op hun welzijn (Decy, Ryan, Olafsen, 2017). Een aantal factoren draagt bij aan hoge engagement, waarbij mensen vrijwillig kiezen om hun werk goed te doen. Daarvoor is het noodzakelijk dat mensen begrijpen wat het belang van hun werk is, wat de doelstelling is van de handelingen en prioriteiten, dat zij eigenaarschap over hun taak ervaren en dat zij zelfstandig aan de uitvoering van hun taak kunnen werken. Verder is van belang dat zij duidelijke feedback op resultaten ontvangen en hulp voor de uitvoering van de taak beschikbaar is als het nodig is. Wat het oplevert zijn werknemers die betere resultaten boeken, sneller leren en zich meer verbinden met de organisatie. Wordt aan deze voorwaarden niet voldaan, dan wordt het tegendeel bereikt.

| Self Determination Theory | | | | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------|---------------------|------------------|----------------------------|
| Bekwaamheid | Taakbeheersing | Verbinding | Contact met anderen | Autonomie | Controle over eigen gedrag |
| | Vaardigheden ontwikkelen | | Veilige relaties | | Doelen willen bereiken |
| | Begrip van de eigen taak | | Erbij horen | | Zelfsturend |

Goede resultaten en hoge betrokkenheid zijn niet uitsluitend het gevolg van autonome motivatie. Mensen verschillen ook individueel, de werkomgeving speelt een rol en mentale of fysieke gezondheid kunnen bijdragen of hinderen. Maar in het afwegen van al deze zaken lijkt het dus van groot belang om aandacht te besteden aan de belangrijkste te beïnvloeden factoren, namelijk de wijze waarop het werk en de aansturing vormgegeven worden.

Speciale aandacht is vereist voor de **betekenis van het werk**. Zoals eerder gezegd lijken we op weg te zijn richting een Purpose economie (Hurst 2014). Dat is nieuw, want we komen achtereenvolgens af van respectievelijk een agrarische economie, een industriële economie (vanaf 1760) en een informatie-economie (vanaf 1960). De Purpose economie lijkt ons vanaf 2025 in volle omvang te bepalen. Dit noodzaakt organisaties tot het creëren van relevantie, door verbinding te zoeken met de context waarin de organisatie opereert. Dat is de toegevoegde waarde die de organisatie weet te leveren aan (al haar) stakeholders, de maatschappelijke context, en de mate waarin de organisatie weet tegemoet te komen aan ontwikkelbehoeften en persoonlijke groei van medewerkers (Ulrich & Dullenbohm, 2015). Als HR gaat over de mensfactor ten behoeve van de arbeidsmarktpropositie en wil aansluiten bij motivatie en engagement, dan zal zij zich daarin niet meer zozeer moeten positioneren als werkgever in traditionele betekenis, maar vooral als werkgever in alle nieuwe vormen, zoals de kwaliteit van de arbeidsrelatie met alle stakeholders, de wederzijdse verantwoordelijkheid voor het product of de dienst die wordt geleverd en de kwaliteit van de ervaring en de groei die deelnemers aan de organisatie ondervinden. En dit alles geldt ongeacht of dit een structurele of incidentele bijdrage is, en ongeacht of het gaat om arbeid, product of kapitaal als driver.



Het eerdergenoemde Gallup doet onderzoek naar de betrokkenheid van medewerkers. In haar rapport over de staat van de relatie tussen werkers en hun werkgever (Gallup 2017) is het volgende te lezen (de Nederlandse vertaling is van mij):

“Wereldwijd is het percentage volwassenen die fulltime werken in dienstverband en die engaged zijn, die zeer betrokken zijn en die enthousiast zijn over hun werk en werkgever, slechts 15%. Hoewel het niveau van engagement varieert per land (155 landen zijn betrokken in de studie) is er geen enkel land waar men boven de 40% scoort. Dit lage percentage van betrokken medewerkers vormt een enorme barrière bij het ontwikkelen van goed presterende organisatieculturen. Het geeft een indruk van de omvang van het potentieel dat wordt verspild; organisaties die in het onderzoek in het bovenste kwart op engagement scoren, zijn 17% meer productief en 21% meer winstgevend dan degenen die in het onderste kwart worden gemeten.”

In een ander Gallup rapport (Gallup 2022) is te lezen:

“In our experience, the greatest cause of engagement program failure is this: Employee engagement is widely considered ‘an HR thing’. It is not owned by leaders, expected of managers, or understood by front-line employees.”

Gallup concludeert in haar rapporten dat we er nog weinig van begrijpen hoe we werknemers werkelijk betrokken krijgen (Gallup 2019-2022). Vreemd genoeg lijkt dit toch niet heel moeilijk te begrijpen, want Gallup vat eenvoudig samen hoe werkenden zich gesteund kunnen voelen:

- Ik weet wat er wordt verwacht van mij.
- Ik heb de spullen die ik nodig heb om mijn werk goed te doen.
- Op mijn werk heb ik de mogelijkheid om iedere dag te doen wat ik goed kan.
- Ik heb de afgelopen week waardering gekregen voor iets wat ik goed gedaan heb.
- Mijn manager, of iemand anders op mijn werk, geeft om mij als persoon.
- Er is iemand op mijn werk die mij stimuleert in mijn ontwikkeling.
- Mijn mening doet ertoe.
- De doelstelling van mijn organisatie geeft me het gevoel dat mijn werk belangrijk is.
- Mijn collega's proberen altijd goede kwaliteit en prestaties neer te zetten.
- Ik heb een goede vriend op mijn werk.
- Het afgelopen half jaar heb ik een gesprek gehad over mijn vooruitgang.
- Het afgelopen jaar heb ik de kans gehad om te leren en te groeien.

HR(M)

Uit onderzoek door Berenschot blijken de dominante beleidsthema's voor HR in 2022: (1) Werving en selectie, inclusief arbeidsmarktcommunicatie, *Branding* en *Onboarding*, (2) Ontwikkeling en scholing, inclusief talentmanagement en (3) Verzuim, inclusief arbeidsomstandigheden. Dat zijn onderwerpen die passen bij het zorgdragen voor de beschikbaarheid van de juiste capaciteit in de juiste kwantiteit. Een meer strategische kijk op de eigen taakstelling komt in 2022 niet verder dan plaats 7, een niveau lager zelfs dan in 2021. In hetzelfde onderzoek geeft het topmanagement in 45% van de organisaties aan dat de effectiviteit op de arbeidsmarkt grote impact heeft op de (mogelijkheden van) de strategische koers. Arbeidsmarkt wordt gezien als het belangrijkste onderwerp bij Strategiebepaling.



Het lijkt erop dat HR wel de recruitment- en opleidingsafdeling is, maar niet de strategiepartner kan zijn die volledig aansluiting weet te vinden bij de topprioriteiten van de organisatie. Berenschot geeft de volgende analyse:

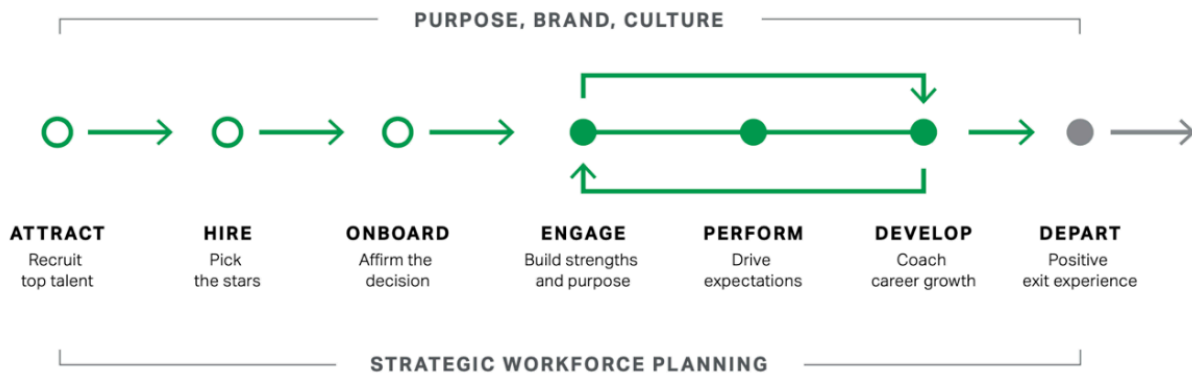
".. we zien we dat ... Strategische Personeelsplanning telkens veel hoger wordt ingeschat dan later de realiteit blijkt, een patroon dat we voor dit thema meerdere jaren op rij zien. Het gevoel van urgentie is er wel, maar het ontbreekt aan doorzettingskracht of middelen om met dit thema aan de slag te gaan. Wil HR haar belangrijke rol pakken en zorgdragen dat er voldoende en goed toegerust menselijk kapitaal beschikbaar is ... dan is Strategische Personeelsplanning een aangewezen instrument."

Figuur 1. Ranking HR-beleidsthema's 2022 t.o.v. 2021

| Wat zijn voor u en uw organisatie de vijf belangrijkste HR-Thema's? | Rang-orde 2022 | Mutatie | Rang-orde 2021 |
|--|-----------------------|----------------|-----------------------|
| Werving & selectie/ arbeidsmarktcommunicatie / 'employer branding'/ 'onboarding' | 1 | + | 3 |
| Ontwikkeling/ scholing/ inzetbaarheid/ talent management | 2 | - | 1 |
| Verzuim/ arbeidsomstandigheden/ gezondheidsbeleid | 3 | - | 2 |
| 'Employee experience'/ Medewerkersbetrokkenheid/ Retentie/ | 4 | ++ | 7 |
| Digitale ondersteuning van HR processen | 5 | - | 4 |
| Arbeidsvoorwaardenbeleid/ modernisering/ harmonisatie | 6 | - | 5 |
| Strategische personeelsplanning | 7 | - | 6 |
| Functiehuis / inrichting van functies of rollen | 8 | = | 8 |
| Performance management/ beoordeling | 9 | = | 9 |
| Beschikbaarheid van HR- stuurinformatie | 10 | = | 10 |
| Diversiteit/ inclusiviteit | 11 | + | 12 |
| Privacy- en databeveiliging | 12 | - | 11 |
| Begeleiden/ uitvoeren reorganisatie/ fusie | 13 | = | 13 |
| Impact robotisering/ digitalisering op personeelsbeleid | 14 | = | 14 |
| Mobiliteitscentrum/ loopbaanbegeleiding/ outplacement | 15 | = | 15 |

Legenda: - gedaald, + gestegen, = gelijk gebleven, ++ sterk gestegen (3 plaatsen of meer), -- sterk gedaald (3 plaatsen of meer)

Strategische Personeelsplanning (SPP) biedt veel kansen voor HR (Evers, 2020). Ten eerste is SPP afhankelijk van de strategische positionering die de organisatie aanhoudt. Deze heeft impact op de wijze waarop de organisatie naar welk deel van de omgeving kijkt, welke kwaliteit in het medewerkersbestand aanwezig en vereist is, welke kostenconsequenties er zijn en wat de omvang van het personeelsbestand is. Zij moet samenwerken met Finance en Topmanagement om SPP rond te krijgen. En dat allemaal in een inventarisatie van de huidige situatie, en geprojecteerd op mogelijke toekomstscenario's.



Vos deed enkele jaren eerder, in 2017, onderzoek naar de taak en rolaspecten van HR door een groep vanuit Windesheim en Saxion (Vos et al., 2017). Ook daar blijkt topprioriteit aan bemensing te worden gegeven. Verder geeft dit onderzoek een mooi tijdsbeeld. Zo is in die periode de overdracht van HR-taken naar de lijn in volle gang, maar hecht HR weinig belang aan Business kennis. Lijnmanagers tonen zich gemotiveerd om HR-taken uit te voeren, maar geven aan daar vanwege tijdsgebrek niet aan toe te komen. Lijnmanagers geven zelf aan competent te zijn voor de uitvoering van HR-taken, HR echter geeft aan dat dit niet het geval is. Overigens wordt hier met HR taken in de lijn bedoeld: personeelsontwikkeling, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en organisatieontwikkeling. Niet echt een eenvoudig pakket.

In organisaties – en dus ook bij HR – ontwikkelen zich systemen, zoals samenwerkingspatronen die zich steeds herhalen. Niets en niemand onttrekt zich hieraan. Het systeem is opgebouwd naast de formele structuur en los van de aan de oppervlakte zichtbare mechanismen. In systemen ontwikkelen zich patronen die de neiging hebben vaste vorm aan te nemen. HR zou zichzelf moeten kunnen vernieuwen door een nieuwe positie ten opzichte van de organisatie in te nemen. Daarvoor moet het vigerende systeem doorbroken worden, maar die doorbraak ontstaat niet in de vigerende (boven)stroom, dus de zichtbare en herkenbare formele samenhang, maar via de onderstroom. Die is moeilijker zichtbaar en minder vatbaar voor formele interventies. Met behulp van psychoanalytische en systemische concepten is daar wel zicht op te krijgen en verandering in aan te brengen. Vooral als het dysfunctionele patronen zijn, die bijvoorbeeld gericht zijn op een vooroordeel of op machtsbehoud, hebben die patronen de neiging zich te herhalen. Het doorbreken daarvan vraagt slimme en doortastende actie (Spanjersberg et al., 2010). Het goede nieuws is echter dat verandering van het systeem de uitkomsten en resultaten van oude patronen beïnvloedbaar maakt. Daarvoor is het nodig dat er eerst een goede analyse van huidige patronen plaatsvindt en vervolgens stevige interventies worden gedaan met draagvlak, daadkracht en interactiviteit teneinde op een dieper niveau dan de formele organisatie het systeem beter te laten werken (Moeskops, 2017). HR zou hierin moeten excelleren als een meer strategische rol wil innemen richting de organisatie van het lijnmanagement – de toekomst vraagt hier om. Laten we daarom eens kijken hoe HR landt in de lijnorganisatie.

Lijnmanagement

Lijnmanagers komen voort uit de interne hiërarchie of worden op specifieke kwaliteiten extern geworven. Activiteiten die het productieproces ondersteunen worden overwegend centraal of decentraal georganiseerd. In het laatste geval spreken we over integraal management: activiteiten als inkoop, distributie en verkoop zijn dan aan de productie-



eenheden toegevoegd. Activiteiten als HR, ICT en communicatie worden dan juist centraal opgezet. Sinds de jaren 80 lijkt 'integraal management' het dominante denkmodel voor het vormgeven van de managementtaak, ook als het zo niet wordt genoemd. Logisch gevolg is dat managers een breed pakket aan disciplines moeten kunnen overzien; dit kan mede verklaren waarom veel (jonge) mensen met managementambitie kiezen voor bedrijfskundige scholing. De HR-taak is essentieel om succesvol te kunnen zijn als manager. HR heeft voor de manager zowel betekenis in de rol van *Strategic Partner* als die van *Employee Champion* (Ulrich, 1997), om op alle niveaus goed aan te kunnen sluiten op de behoeften van individuen, teams en de organisatie. Hoe beter de samenwerking is, des te sterker de beleidsinitiatieven aan zullen sluiten op deze behoefte. Hoe beter HR begrijpt wat er speelt en wie wat nodig heeft, hoe groter de bijdrage in de praktijk. Hoe beter HR als klankbord voor de manager kan dienen, des te bewuster deze zijn managementkwaliteit kan ontwikkelen en inzetten.

De HR-taak in een organisatie kan heel breed zijn. De uitvoering kan door medewerkers plaatsvinden die zichzelf "van HR" noemen, maar deels kan het ook de manager of de ondernemer zijn die uitvoering geeft aan het HR-pakket. Op het minimale niveau behelst het in ieder geval de administratie en het voldoen aan allerlei wettelijke verplichtingen. Naarmate de omvang van de organisatie toeneemt is er ruimte om HR professioneel in te vullen. Het takenpakket breidt zich uit en komen onderwerpen als SPP, Retention, Performancemanagement, Organisatievormgeving en Arbeidsvoorwaardenbeleid in beeld (Berenschot 2022). De manager in organisaties met een zekere omvang is de eerste (interne) ontvanger van deze kennis en de diensten die eruit voortvloeien. De mate waarin HR de lijnmanager wil ondersteunen bij de uitvoering is van invloed op de effectiviteit en vraagt beleidskeuzes door HR. De manager is echter geen halve HR-functionaris, net zo goed als het geen halve financieel manager, inkoper of salesmanager is. Maar onbedoeld lijkt dat allemaal wel van hen te worden verwacht.

Vanaf de jaren 80 doemt er een steeds breder takenpakket op voor de manager in organisaties. (Daalmans 2002). Integraal management, waarbij in de lijnorganisatie cruciale functies voor het realiseren van resultaatverantwoordelijkheid zijn opgenomen, is gebruikelijk. In dat geval is een lijnmanager voorzien van verantwoordelijkheid en/of capaciteit om functies als inkoop, distributie en verkoop uit te voeren. Managers moeten daarvoor begrijpen hoe de samenhang is tussen de verschillende disciplines die zij uit moeten voeren en hoe de samenwerking optimaal kan zijn met een centrale organisatie. Daarnaast geven zij direct leiding aan hun eigen operatie. Managers moeten dus in toenemende mate schapen met vijf poten zijn.

In Amerika bleek recent dat 57% van de vertrekkers uit een organisatie dat doet dat vanwege de manager (DDI, 2019). 70% Van het engagementniveau hangt af van het functioneren van de manager (Gallup, 2019-2022). Een manager die HR vaardig is, of dat goed heeft georganiseerd, kan deze statistiek dus verslaan. Het sturen van de mensfactor, en het effectief ondersteunen met beleidsinstrumenten van de organisatie, is echter geen eenvoudige klus. Behalve het gegeven dat de manager weinig directe ondersteuning heeft op het complexe HR-vakgebied, heeft HR ook lang niet altijd verstand opgedaan van wat er in de Business of het kernproces van de organisatie speelt. Zo weet 40% van de HR-managers bijvoorbeeld niet met welk budget de eigen organisatie werkt en geeft slechts 33% aan dat men zichzelf toegerust acht als Strategische partner voor de organisatie (Vos et al., 2017). Mogelijk gelden vergelijkbare percentages voor de lijnmanagers...

Nu de beschikbaarheid van voldoende en goed gekwalificeerde mensen als de succesfactor voor het realiseren van de strategie wordt gezien, en het falen daarin op het operationele bord van HR terecht komt, is er noodzaak om



managers daadwerkelijk, effectief en succesvol te gaan ondersteunen in hun managementtaak. Daarin slaagt HR nu slechts ten dele. De werknemer van nu, met een behoeftapatroon zoals eerder vermeld, loopt makkelijk vast in zijn organisatie. De organisatie stagneert, en de kans dat de medewerker mee stagneert is groot. Van de Water en Weggeman (2017) stellen: “Er zijn organisaties, bedrijven en werkomgevingen die stagneren en waar de kans dat een professional mee stagneert groot is. De meest voor de hand liggende oorzaak is natuurlijk slecht HRM. Er wordt niet geïnvesteerd in opleidingen, er zijn nauwelijks meester-gezel relaties of persoonlijke ontwikkelingsplannen.” De auteurs halen een aloude wijsheid aan: “People leave Managers, not Company ‘s.” (Buckingham 1999).

Hoe verder?

De literatuur is duidelijk over de weg die organisaties, HR en lijnmanagers zouden kunnen inslaan om meer betrokken medewerkers te krijgen en zichzelf goed op de (strategische) kaart te zetten. Om te toetsen hoe dat er in de praktijk uit zou kunnen zien, interviewde ik in het kader van dit artikel een drietal senior professionals van wie ik wist dat zij interessante ervaringen in deze hebben te melden:

- Ruurd Palstra, Griffier van de Gemeente Velsen. Ruurs vooral gefocust op het democratische proces in de gemeente, is lid van diverse VNG-commissies en lid van het Bestuur van de Griffiers vereniging.
- Dieke Garrelts. Momenteel als secretaris is verbonden aan de drie commissies die namens de staatssecretaris van Financiën de toeslagenaffaire moeten afhandelen voor de slachtoffers.
- Jason Gawke, voormalig topsporter, psycholoog, ondernemer en Assistant Professor aan de Universiteit Utrecht.

De interviews leidden tot de volgende statements:

- Engagement ontstaat vanuit de inhoud van de taak.
- Mensen willen bij de inhoud van het werk gesteund worden door hun manager of peers.
- Als HR dichtbij is kan zij verschil maken en wordt zij meer gewaardeerd.
- Managers en medewerkers hebben vraagstukken waarvoor zij HR als logische gesprekspartner zien. Daaraan niet beantwoorden leidt tot imagoschade.
- De HR-rol en managementrol zijn deels uitwisselbaar. Een duidelijke positie en in de praktijk herkenbare rol voor HR is van belang voor lijnmanager en voor HR zelf.
- Het huidige imago van HR bij medewerkers is matig.
- (Lijn)manager worden is vanuit ambitie begrijpelijk, maar leidt makkelijk tot minder goed functioneren dan op de weg daarnaartoe werd verondersteld.
- Intrinsieke motivatie kan ook ontstaan door gebrek aan aandacht vanuit management en HR.

Samenvattend kunnen we stellen dat *engagement* een grote rol speelt in het behoud van medewerkers, het resultaat van de organisatie en het werkgeluk dat mensen ervaren. Sturen op engagement alleen is echter niet het hele verhaal. Organisaties dienen zich te gaan verhouden tot de nieuwe *Purpose* economie om – ook in de toekomst – te zijn. Dit vraagt om het creëren van relevantie door verbinding te zoeken met de context waarin de organisatie opereert. Dat is de toegevoegde waarde die de organisatie weet te leveren aan (al haar) stakeholders en aan ontwikkelbehoeften en persoonlijke groei van haar medewerkers. Naast *engagement* en *purpose* is het noodzakelijk dat de motivatie van mensen in voldoende mate van binnenuit komt. Sturen op beide factoren helpt daarbij. De Self Determination Theory leert ons dat we dienen te bouwen aan teamgeest en dat continue zorg aan medewerkers noodzakelijk is om de vereiste competenties te behalen en te bestendigen. Organisaties dienen vaardig te zijn in het respecteren van de autonomie van haar medewerkers.



Voorwaar een fors pakket voorwaarden. Lijnmanagement en HR zouden elkaar moeten vinden in het realiseren hiervan. Voor HR is het Ulrich model (Ulrich 2009) nog steeds een mooie bron: het model biedt een op het medewerkers-belang gericht frame voor strategische rollen. Inhoudelijk dient het werk dan aan te sluiten op de rol van de lijnmanager, die een integraal pakket in zijn portefeuille heeft, en die in het realiseren van engagement een cruciale rol vervult.

Bovenstaand pakket wordt op dit moment nog nauwelijks ingevuld door HR. Zij profileert zich niet als de *employee champion* die het zou moeten zijn om een cruciale bijdrage te leveren. Om uit de huidige, vaak instrumentele, rol te breken dient vooral ook het huidige systeem – waarin HR ten opzichte van lijnmanagement en medewerkers is gepositioneerd – doorbroken te worden. Voor het bouwen van engagement is wel een andere focus en onderwerpenlijst van HR nodig dan de prioriteitenlijst op dit moment aangeeft.

Wat kan HRM doen? Het belangrijkste is om engagement op prioriteit nr. 1 te zetten. Daarbij horen activiteiten als:

- Ontwikkelen en vervolgens inzetten van een veranderkundige kwaliteit in haar verhouding tot (onderdelen van) de organisatie.
- Innemen van een nabije positie in het kernproces van de organisatie/afdeling.
- Verdiepen in de kenmerken van de organisatie/afdeling, kennis opbouwen en zichtbaar zijn in de interesse in het werk.
- Ontwikkelen van beleid en instrumenten die kloppen bij de werkelijke behoefte van de organisatie. Hierbij keuzes maken die voortkomen uit een diepgevoeld, goed begrepen en relevant effect op engagement.
- Operationaliseren van Engagementkenmerken in de organisatie en ondersteunen van management hierop.

Maar ook zijn er perspectiefwisselingen en acties nodig bij het (lijn)management, zeker als het gaat om de samenwerking met HR, door bijvoorbeeld:

- HR toe te laten in hun domein en een plaats geven in de organisatie van de manager.
- HR in te zetten als mede-manager van het eigen organisatieonderdeel op HR-onderwerpen.
- Zelf meer focus op kernproces innemen via het ontwikkelen meester-gezelrelaties met medewerkers.
- Delen van doelstellingen, betekenis en resultaten met eigen medewerkers en ondersteunende disciplines.

HRM en Management hebben ook een gedeelde ontwikkelagenda. Zij kunnen gezamenlijk:

- Strategische Personeelsplanning kern van beleid maken.
- Engagement kern van managementproces maken.

Voor de medewerker levert dit alles op dat deze zich verbonden voelt met de taak en de organisatie en succesvoller is dan van oudsher. De medewerker is goed in het werk, besteedt tijd aan ontwikkeling en een gezond werkleven en ervaart bijdrage aan maatschappij en organisatie.

Literatuur

Toon W. Tanis & Paul J.G. Schreurs (2009). Well-being and organizational performance: An organizational-level test of the happy-productive worker hypothesis. In: *An International Journal of Work, Health & Organizations Volume 23, 2009 – Issue 2*



Aaron Hurst (2017). De Betekenis economie. Scriptum.

Gallup inc. (2022). State of the Global Workplace. www.gallup.com

Gallup Inc. (2019-2022). Building a High-Development Culture Through Your Employees Engagement Strategy. www.gallup.com

Dave Ulrich (2009). *Human Resource Champion*. Harvard Business Review Press

Dave Ulrich & James H. Dulebohn (2015). Are we there yet? What's next for HR? In: *Human Resource Management Review Volume 25, Issue 2, Pages 188-204*

Berenschot (2022). Performa's onderzoek HR-trends 2022-2023. www.berenschot.nl

Berenschot 2 (2022). Strategic Trendonderzoek 2022. www.berenschot.nl 9

E.L. Deci Richard M. Ryan, Anja H. Olafsen (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. In: *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*

Alex Pattakos, Elaine Dundon, Discovering Meaning Through the Lens of Work (2017). In: *Journal of Constructivist Psychology 30:1, 42-49*

Juni Daalmans (2002). De Mythe van het integrale managementmodel. In: *Personeelsbeleid*

Wikipedia (2009). Organisatiekunde integraal management

Marcus Buckingham (1999). *Weg met alle regels*. Spectrum

Menno Vos, Stephan Corporaal, Nicole van Dartel, Sjoerd Peters, Tom Morsink (2017). De dagelijkse werkelijkheid van de HR-professional,. In: *Tijdschrift voor HRM 2017-3*

DDI (2019). Frontline Leader's Project. www.prnewswire.com

Gerard Evers (2020). Strategische Personeelsplanning à la carte. Vakmedianet

Ron van de Water, Mathieu Weggeman (2017). *Stagnatie van professionals*. Scriptum

O. Moeskops, Doorbreken van organisatiepatronen (2017). Amsterdam: RoodPurper.

Spanjersberg, van den Hoek, Veldhuijzen van Zanten, & van Wingerden (2010). *Systeemdenken in de praktijk*. Stili Novi.