

Zachte factoren zijn het hardst

dr. Marco de Witte

Organisaties bestaan uit harde en zachte elementen, door McKinsey samengevat in zeven s'en. De 'harde' elementen zijn strategy, structure en systems; de zachte shared values, skills, staff, en style. Die verdeling in 'hard' en 'zacht' is misleidend. Wie zijn organisatie wil veranderen, komt erachter dat de zachte factoren vaak het hardst zijn.

Veel veranderplannen zijn gericht op de harde elementen van een organisatie. Daar steekt een deterministische gedachte achter; als je de structuren, systemen en strategie goed inricht, sturen ze vanzelf het gedrag van de mensen. Daar is veel voor te zeggen. Door regels te stellen kun je gedrag reguleren. Als je thuis komt en je vriendin heeft de meubels in je huis verplaatst, ga je vanzelf anders door het huis bewegen. De harde elementen zijn 'de muren en de meubels' die het gedrag van mensen binnen een organisatie vormgeven en in het gareel drukken. Bij McDonald's werkt dat prima. In dat bedrijf is het systeem volledig geperfectioneerd en is variatie haast uitgesloten. Werknemers kunnen net als Charlie Chaplin handelingen maar op één manier uitvoeren.

Bij een dienstverlenende organisatie werkt dat niet. De complexiteit van de organisatie is daarvoor te groot. Gedragsverandering, daar draait het om. Het lastige is dat gedrag, net zoals normen en waar-

den, 'diep onder water' zitten. Soft skills zijn moeilijker te beïnvloeden dan structuren en systemen.

Helaas worden verandertrajecten vanwege de zachte elementen snel naar de hrm-afdeling gedelegeerd. Onderzoeker Dave Ulrich roept al jaren dat hrm'ers steeds meer en meer changemanagers worden. Dat is niet vanzelfsprekend een positieve ontwikkeling. Hrm'ers zijn daarvoor niet goed geëquipeerd en gepositioneerd. Er wordt de verwachting gewekt dat je met hrm je strategie kunt wijzigen. Hrm kan daar inderdaad toe bijdragen, maar kan die verantwoordelijkheid nooit alleen dragen.

Hrm'ers hebben weinig impact op veranderingen in het gedrag van het lijnmanagement en de top van hun bedrijf en kunnen veranderingen niet goed op de agenda zetten. Als het management zelf bij de verandering betrokken moet worden, vormt dat een probleem. Een hr-manager zegt niet snel tegen zijn directeur dat die op een andere manier met zijn personeel

om tafel moet gaan zitten. Zodra hij echt gaat interveniëren, trekt het lijnmanagement aan de rem.

Een voorbeeld: Ik ben door een groot bedrijf gevraagd om te adviseren over het opzetten van een management development programma in hun bedrijf. Ik ben daarover in gesprek met de manager van het md-programma. We willen hipo's begeleiden bij projecten. Zij moeten daarvoor de ruimte krijgen, maar dat kan alleen wanneer de raad van bestuur bereid is om de projecten te sponsoren, bijvoorbeeld in de vorm van een intervisiegroep waarin een lid van de raad van bestuur een paar hipo's 'adopteert'. De md-manager moet dus naar zijn directie om te vragen om een geld- en tijdsinvestering in het programma en moet in gesprek over de gewenste wijze van 'coachen'. Het is de vraag of hij dat durft. Een lijnmanager zou zelf de knoop kunnen doorhakken.

Het is daarom verstandig om het lijnmanagement mede- en eerst verantwoordelijk te maken voor

het implementeren van de verandering! De hr-afdeling moet meer meedenken over de strategie en een businesspartner worden. Hr-managers denken nu nog te weinig na over de strategie van hun opdrachtgever. 'Strategisch adviseren' klinkt mooi, maar ik merk dat de meeste hr-managers niet begrijpen hoe de business van hun opdrachtgever werkt. In hun adviseren is nog weinig gevoel voor de leefwereld van de manager.

De hrm-afdeling en het lijnmanagement moeten samen de verantwoordelijkheid dragen voor veranderingen. Dat gebeurt nauwelijks, omdat hrm'ers het ergens wel prettig vinden dat zij vanaf de zijlijn advies kunnen geven. Voor het lijnmanagement is het ook handig; die kan altijd de verantwoordelijkheid afschuiven als het mis loopt.

De manager moet afgerekend worden op de ontwikkeling van zijn personeel, zeker nu het vasthouden van getalenteerde medewerkers steeds belangrijker wordt. Dat is niet langer vanzelfsprekend de opdracht van het hrm. Als personeel je centrale resource is ben je als lijnmanagement gek om de verantwoordelijkheid daarvoor af te schuiven. Je core business ga je niet outsourcen!



De rubriek 'Organisatiekunde' is gebaseerd op interviews met Marco de Witte, arbeids- en organisatiesocioloog en verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen en de TSM Business School. Daarnaast is hij partner bij HGRV Adviseurs Managers.

marcodewitte@speakersacademy.eu