

Thema : De menselijke maat



HRM: let op de menselijke maat

HRM moet alle bedachte veranderingen aan een APK-keuring blootstellen en vaststellen of het de moeite waard is. Gewoon doorrekenen en de plussen en minnen in beeld brengen. Niet het verbeelde plaatje van de veranderaar als maat nemen, maar hoe de verandering in werkelijkheid uitpakt. Geregeld veranderen vernietigt de mogelijkheid een effectief referentiekader op te bouwen en maakt mensen eerder lam dan lenig. Een oproep om de menselijke maat serieus te nemen.

door Rob Vinke en Klaas Schouwstra

Als we het veranderslagveld van de laatste tien jaar rond reorganisaties en fusies overzien, komt er een jammerlijk resultaat naar voren: minder dan eenderde van de veranderkundige doelstellingen is gerealiseerd en vaak wordt zelfs de tien procent niet gehaald. Toch gaan we door of er niets aan de hand is. Over vreemding gesproken.

Een sterke focus op louter financieel resultaat en het minimaliseren van juridische risico's representeren een benauwend wereldbeeld dat onrecht doet aan de rijke potentiële inbreng van mensen. Het belang en de rol van mensen in de keten van economische voortbrenging wordt er alleen maar groter op. De concurrentiekracht wordt steeds afhankelijker van unieke menselijke kwaliteiten, maar we zijn niet in staat individuele verschillen toe te staan en eisen standaardreacties van mensen.

We vragen steeds meer van mensen en bieden steeds minder. Kunnen mensen zich wel zo eenvoudig aanpassen aan de blauwdrukken die de verandergoeroes ons opdringen? Staat veel veranderde niet op gespannen voet met de menselijke maat? De menselijke maat is al datgene dat binnen de inhoud van de menselijke vermogens en geaardheid ligt en verbonden is met het realiseren van duurzaam succes (Vinke, 2005).

Mensen maken het verschil. Zelfs als je de pest aan mensen hebt en je ondanks dat doelen wilt realiseren en economisch succesvol wilt zijn, moet je de menselijke inbreng serieus nemen. Dat betekent inzien dat mensen niet zo graag en niet zo gemakkelijk veranderen als de verandergoeroes zo graag willen en denken. Toch is er druk uit de omgeving om verder te ontwikkelen en wellicht lukt dat het beste door af en toe nadrukkelijk op de rem te gaan staan.

Kunnen mensen veranderen?

Onze directe voorouder is de Cromagnonmens, waarvan het verschijnen gedateerd wordt op 100.000 à 150.000 jaar geleden. Opvallend aan de Cromagnon is niet zozeer de meer tengere bouw dan zijn voorganger, de Neanderthaler, maar vooral de veel betere oog-hand coördinatie en het taalvermogen. Lange tijd waren we

jagers en verzamelaars en als we vandaag de dag vakantie vieren doen we dat het liefst met een caravan aan de trekhaak. Dan zijn we weer voor even een savannemens die met het seizoen meetrokt. We zijn immers in onze mogelijkheden niet veel veranderd.

Ons bouwplan is nog hetzelfde. Dat wil zeggen dat we nog steeds ongeveer een gelijke hoeveelheid aan hersenen (circa 1300cc) hebben en dat bijvoorbeeld ons gehoorbereik nog steeds tussen de 20 en 20.000 Hertz ligt. Winston (2003) laat zien hoe actief allerlei oergedragpatronen tot op de dag van vandaag zijn. De menselijke maat en de mogelijke gedragpatronen liggen daarmee meer vast dan de verandergoeroes ons willen doen geloven. Als je boos bent stroomt het meeste bloed nog steeds naar je armen (kun je slaan) en als je bang bent stroomt het meeste bloed naar je benen (kun je vluchten).

Mensen houden niet van veranderen eenvoudigweg omdat ze niet zo snel kunnen veranderen. De persoonlijkheidskenmerken zoals verankerd in de *Big Five* (bijvoorbeeld extravertie) zijn in al die jaren onveranderd dezelfde gebleven. Schwartz (2004) stelt in zijn 'The paradox of choice, why more is less' dat meer keuzemogelijkheden minder tevreden mensen geeft.

Alle veranderingen waar we mensen voor plaatsen moeten we wegen aan de standaard van onze (on)mogelijkheden. De basis van ons handelingsvermogen is sterk bepaald door ons pakket genen waarop veel gedragscodes zijn geschreven. De menselijke maat is daarmee in belangrijke mate genetisch 'in beton' gegoten. Onze handelingsruimte wordt er door ingeperkt.

Druk van de tijd

Pas 3.000 jaar geleden is de mens zich in groten getale gaan richten op landbouw en veeteelt. Vanaf dat moment gaf hij zijn zwerfend bestaan op. Dat betekent dat we een groot deel van ons bestaan als savannemens leefden en dat veel functionele aanleg zich nog steeds in de huidige gedragpatronen van mensen laat gelden. De mens zit vastgeklemd in een stevig voorschriftenharnas dat onze handelingsruimte inperkt.



HET VERANDERTEMPO HEEFT EEN TSUNAMI- ACHTIG KARAKTER GEKREGEN

Tegelijk moeten we functioneren in een tijdsgewricht dat op veel gebieden in tempo dramatisch versnelt. De tijdparadox. In de laatste periode van de landbouw kwam de mechanisatie op gang en zo'n 300 jaar geleden deed de industriële fase haar intrede. Kunnen mensen deze versnelling van de tijd goed verwerken en wat zegt de menselijke maat? We kunnen vermoeden dat de savannemensen uiteindelijk niet zoveel verschilt van de moderne (savanne)mensen, we lopen immers tegen dezelfde beperkingen op.

Landbouw en industrie hebben heftige bewegingen veroorzaakt zoals (loon)slavernij en een andere taakverdeling tussen mannen en vrouwen, vergaande taakdeling, specialisatie en coördinatie. Dat is in de huidige fase van dienstverlening en kennistransitie weer gecorrigeerd in andere taakverdelingen, andere specialisaties en andere coördinatiemechanismen.

Wellicht keren we uiteindelijk via deze dienstverlening en kennistransitiefase terug bij principes van de menselijke maat. Als de moderne tijd met zijn focus op techniek auto's uitrust met steeds betere remsystemen dan heeft dat niet tot gevolg dat we veiliger gaan rijden, maar dat we later gaan remmen. Blijkbaar zoeken we, door onze genetische programmering, naar een constant risiconiveau.

Het verandertempo heeft een tsunami-achtig karakter gekregen. In het huidige tijdsgewricht vindt het werk vooral plaats in de dienstverlening, de tertiaire sector. Daarin gaat het om 'vaardigheden' en 'denkkracht' van medewerkers. We maken ons op voor de fase van de kennistransitie in de quataire sector. Mensen voegen in deze fase als succesvolle factor vooral 'creativiteit' en 'uniciteit' toe, begaafdheden drijven meer en meer op motivatie-energie en richten de aandacht op 'zingeving' en 'waardcreatie'.

Technologie maakt mensen niet overbodig, maar herdefinieert het belang van gewenste eigenschappen. Krachtige eigenschappen worden zwakke eigenschappen en omgekeerd. In het huidige bewegingsarme tijdperk slaat de vetzucht toe. Waar vroeger het vermogen van mensen om in hun lichaam vetten op te slaan een groot overlevingsvoordeel gaf, is dezelfde eigenschap nu een groot nadeel geworden.

Schijnbare tegenstelling

Hoe reageren opvolgende generaties op al deze veranderingen?

We doen in de naamgeving net of ze iedere keer weer anders zijn en dat ze moeten reageren op unieke omstandigheden. Generaties krijgen dan ook unieke namen: *silent generation*, *angry young men*, *beat* generatie, *baby boomers*, patatgeneratie, achterbankgeneratie, generatie x, generatie niks, generatie mix. Dan gaat het vooral om jonge mensen die niet automatisch in de voetsporen van hun ouders treden. Ook ouderen krijgen stempels zoals 'grijze graag', 'grijze traag' en de rollator generatie.

Het is wel erg gemakzuchtig te zeggen dat de ideeën van de nieuwe generatie niet deugen. Tot op de dag van vandaag is het met iedere nieuwe generatie uiteindelijk weer goed gekomen. Mensen veranderen niet, omstandigheden wel. In 'Leiding geven aan dertigers' wijzen Van Slageren & Van der Steen (2004) er op dat de veertiger/vijftiger en de huidige dertiger anders in het leven staan. De veertiger/vijftiger is klassikaal opgeleid en heeft de omslag van autoriteit naar vrijheid actief meegemaakt. In de slagschaduw van de spaarzame opbouwperiode groot geworden, bracht hij vrije tijd in gemeenschap door, kende de verzuiling nog en moest vechten voor een interessante werkplek. De opvolgers doen dat anders. De dertiger startte de schooldag met kringgesprekken en leerde als de beste te onderhandelen over alles. Geld is iets waar je vooral niet bovenop moet gaan zitten en in je vrije tijd doe je die dingen die je zelf leuk vindt, je zoekt naar het geloof in jezelf en het leven is een keuzeparadijs. Dat lijken toch wel degelijk veranderingen die er toe doen? Zeker, maar dan wel op basis van dezelfde aanleg.

Meer verandering

De samenleving is snel veranderd in een multiculturele gemeenschap die maar moeilijk kan omgaan met de verandering. En juist dat veranderen is in een constante versnelling gekomen. We hebben veel meer vrije tijd, maar ook dramatisch meer te doen. Onrust is het gevolg. Bedenk dan dat monoculturen van alleen maar jongeren, alleen maar middengroepen of alleen maar ouderen geen afspiegeling zijn van de werkelijkheid om ons heen en dus geen gebruik maken van al datgene dat andere generaties uniek maakt. Die generaties zijn er en we moeten met elkaar aan het werk en we moeten ook en vooral leren van elkaars wijze van leren. Dan moeten we wel bereid

Zeven uitdagingen

1. *Begrijp je werkweld*, begrijp het primaire proces van de organisatie en begrijp de strategische agenda, begrijp de omgeving en bredere samenleving, begrijp de geschiedenis en de wortels van de organisatie. Loop geregeld stage in je eigen organisatie. Toets dat alles aan de menselijke maat.
2. *Wees de beste in je vak*, je vak is nooit af. Put energie uit je begaafdheden en ontwikkel verder. Zorg voor een T-profiel, dus maak de combinatie van specialistische en generalistische kennis. Hang die kennis op aan het referentiekader van de menselijke maat.
3. *Doe beter waar je goed in bent*, verhoog je emotionele intelligentie, bewaak je motivatie en je energie. Begrijp wat een ander beweegt, wees loyaal aan je eigen begaafdheden. Laat mensen vanuit de menselijke maat zijn wat ze het beste zijn en maak geen reactiemachientjes van ze.
4. *Kies voor een moratorium op persoonsinstrumenten*, vlucht niet in nieuwe instrumenten, doe meer met bestaande instrumenten. HRM zelf is niet het doel, maar dat wat HRM kan en moet bijdragen. Focus op de essentie, op de fascinatie. Weeg elk instrument volgens de menselijke maat en bij niet-passendheid: onmiddellijk wegdoen.
5. *Weeg alle veranderingen*, genereer veiligheid, focus, zingeving, werkelijkheid en contact binnen een passend tijdframe. Stop met fuseren en splits op in eenheden van maximaal 150 mensen. Wees voorzichtig met veranderonzin, fusies vernietigen meer waarden dan je lief is. Als de verandering gewogen is naar de menselijke maat dan zal het pas duurzame waarde opleveren.
6. *Verbindt de cultuur van gisteren aan die van vandaag*, zoek en begrijp de ongeschreven regels, begrijp cultuur als kleefstof. Waarden uit het verleden zijn een garantie voor de waarden van morgen. De savanne mens leeft nog steeds en hanteert de menselijke maat.
7. *Begrijp mensen*, begrijp de motivatie van mensen, begrijp de begaafdheden van mensen in een natuurlijke cyclus: ontdek, ontwikkel, ontgin, onthul, ontlad, ontgroeit, onthecht en begrijp de behoefte aan leiderschap. Zonder menselijke maat geen vooruitgang, al kan dat soms nog het beste stilstand zijn.

zijn elkaar te begrijpen en open te staan voor elkaar. Beelden over generaties op basis van stereotypen helpen niet, samen leerervaringen opdoen wel. We moeten vooral leren te vertrouwen in eigen kunnen en in eigen waarden. Wie echter denkt zekerheid te vinden in herhaling komt bedrogen uit. Jongere en oudere generaties zijn allemaal leerling en leermeester. Dat is niets nieuws, dat speelde in het tijdsgewricht van de savannemensen ook.

Het is misschien wel onze grootste uitdaging om in deze tijdsas de productiviteit van medewerkers zo te laten groeien dat tegelijk ook de gewenste opbrengsten van medewerkers worden gehonoreerd. Mensen direct betrekken bij deze afweziging en verantwoordelijkheid geven in deze balans kan niet zonder inbreng van de menselijke maat (Schouwstra, 2005).

De praktische menselijke maat

Als er blijkbaar veel verandert en tegelijk mensen in aanleg niet veranderen, wat zijn dan de randvoorwaarden en wat bepaalt dan de bewegingsruimte? Layard schetst in 'Happiness' (2005) een aantal belangrijke uitgangspunten. Zo willen mensen in iedere omstandigheid veiligheid en vertrouwen waarnemen. Ook is het van groot belang dat ze in staat zijn dergelijke factoren sociaal te vergelijken. Juist die contextuele vergelijking is essentieel. Als

kern van zijn conclusies stelt Layard dat er zeven factoren zijn die ons geluksgevoel beïnvloeden.

De zeven factoren die ons geluk beïnvloeden zijn: familiebindingen, financiële situatie, werk, samenleving en vrienden, gezondheid, persoonlijke vrijheid en persoonlijke waarden. Medewerkers rapporteren een verlaging van het geluksgevoel als het met deze aspecten de verkeerde kant uitgaat. Zij voelen zich bedreigd. In essentie nauwelijks anders dan onze savannevoorouder. Uit dergelijke wetmatigheden komt ook de constatering dat mensen niet geschikt zijn te functioneren in groepen groter dan 150 personen en dat de openbare ruimte niet te anoniem mag zijn omdat er anders geen vergelijkingsmechanismen kunnen werken. Grote veranderingen slaan mensen los van hun ankers en het vergt nu eenmaal tijd om nieuwe hechtingen aan te brengen.

Uitdagingen voor HRM

Het gaat om een bijdrage leveren aan het beter begrijpen en het met zin en zingeving de toekomst tegemoet te treden. Rol en belang van HRM staan buiten kijf. Maar, tussen gelijk hebben en gelijk krijgen gaapt nog een wereld van verschil. Hoe we ook naar de toekomst kijken en hoe we vanuit de toekomst lijnen naar het heden weten te trekken, we kunnen ons nooit onttrekken aan de menselijke maat (Vinke, 2005). HRM moet geregeld haar instru-

GROTE VERANDERINGEN SLAAN MENSEN LOS VAN HUN ANKERS

DE MENSELIJKE MAAT MOET TERUG IN HET CENTRUM VAN DE AANDACHT



mentarium afstemmen op de eisen van de tijd en de menselijke maat. Een goed beeld is nodig van bekwaamheden, motivatie, persoonlijkheid, cultuurkenmerken en een beeld van de vraag naar en de waarde van die uniciteit. Dat levert minimaal zeven uitdagingen op. (Zie het kader 'Zeven uitdagingen'.)

HRM als schatbewaarder

Afstemmen van verwachtingen en aansluiten bij (on)mogelijkheden, gegeven de menselijke maat, zijn de cruciale succesfactoren en het geregeld geven van aandacht is de haarlemmerolie van het nieuwe millennium. Kernvraag is: wat betekent dat voor HRM? HRM moet leiderschap tonen. Zo kost een fusie veel meer tijd om te bekliven, levert het in nuttigheidswaarde minder op en kost het operationeel veel meer euro's.

Daarom ook zelf blijven nadenken; willen we werkelijk een POP voor iedereen, moeten we werkelijk competenties vaststellen voor alle medewerkers, hebben we echt mediation nodig bij ieder conflictje en is het *shared services center* een verbetering? Als we onszelf dergelijke vragen blijven stellen en realistische exercities toepassen dan valt driekwart van de voorgestelde veranderingen gewoon door de mand. Dan vernietigen we niet langer zoveel levensgeluk van mensen. Dat is pure winst. Dan zetten we belangrijke zaken zoals bedrijfscultuur en ethiek weer nadrukkelijk op de agenda en gaan we weer gewoon doen waar we goed in zijn.

In de wereld van vandaag lijkt de menselijke maat vergeten en bepalen een razend verandertempo, financiële en juridische maatstaven steeds meer de realiteit. Dat is een ernstige vernauwing van ons bewustzijn. Toch is er licht aan het einde van de tunnel. De mens als een hopeloze speelbal van de moderniteit nadert haar eindtijd. De nieuwe zekerheid en veiligheid schuilen in maatwerk op basis van de menselijke maat, en dat al honderduizend jaar. De toekomst is van, voor en door mensen. De menselijke maat moet terug in het centrum van de aandacht.

Prof.dr. R.H.W. Vinke is hoogleraar Personeelwetenschappen aan Business Universiteit Nyenrode, directeur van RVC en wetenschapsjournalist. K.O. Schouwstra Bc is Human Resource Manager bij BSC Medical concern en redactielid van *Gids voor Personeelsmanagement*.

robvinke@wxs.nl; klaas.schouwstra@bsnmedical.com

Literatuur

- Layard, R., *Happiness* (2005) The Penguin Press, New York.
- Schouwstra, K., *Leiderschap*, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 2005, nr. 6, pag. 33.
- Schwartz, B., *The paradox of Choice, why more is less* (2004) HarperCollins, New York.
- Slagereen, van I. en B. van der Steen, *Leidinggeven aan dertigers* (2004) Nelissen, Soest.
- Vinke, R., *HRM voor de toekomst. Op weg met de menselijke maat* (2005) Netwerkpers, Zwolle.
- Winston, R., *Human Instinct* (2003) Bantam Books, London.