

Chefsache: paradoxaal leiderschap

Erwin van de Pol

'Nou succes!' Mijn vrouw ziet me dit boek lezen en refereert aan de titel. En inderdaad, de Nobelprijs voor literatuur gaat dit jaar voorbij aan de auteurs van dit boek. Je moet er wel even goed voor gaan zitten. Zoals veel managementboeken en -artikelen leest het als een Power Point-presentatie met veel puntsgewijze opsommingen en grafische weergaves van de tekst. Daar moet je van houden.

De titel (*Human Capital: Chefsache. Strategisch sturen op de menselijke factor*) lijkt een boek in het Engels en Duits te suggereren, waarbij de suggestie voor de eerste taal deels waargemaakt wordt. Het Engels komt vaak terug, vooral voor de belangrijke woorden zoals onder meer performance, purpose en people-management. Wat is er toch mis met prestatie, doel en leidinggeven? Betekent dat iets anders? Het Duits blijft beperkt tot Chefsache, maar dat is dan wel de boodschap van het boek. Maar we moeten niet zeuren, dit boek is een onderzoeksverslag. Even doorzetten dus. En het onderzoek is tot in de puntjes systematisch opgezet en de

terugkoppeling in het boek is strikt langs doordachte lijnen en overzichtelijk. Dat is een prestatie op zich en het heeft zijn voordelen. Het betoog is goed te volgen en de inzichten die boven zijn gekomen zijn logisch en de moeite waard.

Paradoxen

Het boek heeft een vooral paradoxale invalshoek. Voor degenen die aanstalten maken het boek te gaan lezen en die benieuwd zijn naar de resultaten van het onderzoek, is hier allereerst de opzet. De auteurs schetsen vier ontwikkelingen, te weten tikkende tijdbommen (maatschappelijke en politieke zaken), schaarste, veranderende arbeidsmoraal

en veranderende manieren van organiseren en werken.

Voor wat betreft de Chefsache zien zij paradoxaal leiderschap als het antwoord op de uit deze ontwikkelingen voortvloeiende en ook door hen omschreven complexiteit rond human capital (op die term komen we nog terug). Paradoxaal leiderschap gaat uit van 'en-en'-denken en neemt afstand van 'of-of'-denken en ze verwijzen daarbij naar management-literatuur. Dat omgaan met paradoxen is essentieel in het onderzoek.

Vervolgens onderscheiden de schrijvers vier dimensies op human capital-gebied, te weten performance, management, propositie en potentieel. Die dimensies kennen, en daar wordt het interessant, paradoxen. Die paradoxen vloeien voort uit telkens consequent twee afwegingen in de vorm van twee vragen bij de inzet van menselijk kapitaal. Die afwegingen leveren geen pasklare antwoorden op, maar 'spanningsvelden die het karakter hebben van een paradox'. Een paradox omschrijven de auteurs als 'twee dominante perspectieven die elkaar lijken uit te sluiten, maar in werkelijkheid met elkaar verbonden zijn.' Het is de kunst voor de leidinggevende een synthese te vinden, win-winoplossingen, om te komen tot paradoxaal leiderschap.

Het boek is opgebouwd rond de paradoxen. We nemen de propositieparadox als denkbij voorbeeld van hoe het werkt. De standaard twee afwegingen zijn bij deze paradox: 'Wat bieden we mensen zodat zij graag bij ons komen en willen blijven werken?' en 'Hoe geven we de contractuele arbeidsrelatie met onze mensen vorm?'

Vervolgens krijgt elke paradox een uitgebreid hoofdstuk en die hoofdstukken vormen de kern van het boek. De paradoxen worden telkens geduid. Bij de propositieparadox, nog steeds ons voorbeeld, is bij één van de twee afwegingen, te weten 'Wat bieden we medewerkers zodat zij graag bij ons komen en willen blijven werken?' de ene helft van de paradox onder de benaming collectiviteit: uniform en op gelijkheid gericht aanbod aan arbeids- en werkvoorwaarden. En de andere kant van de paradox bij deze afweging is onder de benaming uniciteit: met maatwerk inspelen op diversiteit aan behoeften en (werk)voorkeuren. Beide afwegingen hebben een rijtje valkuilen. Gemotiveerd wordt dan toegewerkt naar een synthese, gevolgd door vier inzichten. Dat zijn bij deze exercitie kort en wederom als voorbeeld: individuele wensen mogen de belangen van de onderneming niet in de weg staan, luister goed en hou het overzichtelijk, geld is belangrijk, waardering ook en neem behoeften van generaties serieus.

Synthese samengevat

Elke van de vier dimensies kent een paradox met twee afwegingen en elke afweging leidt via een synthese tot vier inzichten. Uiteindelijk krijgt de lezer dus vier paradoxen, acht afwegingen en 32 inzichten mee. De structuur is helder. En PowerPoint-plaatjes en puntsgewijze opsommingen helpen daarbij dan wel om die helderheid te creëren. De inzichten worden telkens met veel casestudies uit de praktijk van de twaalf aan het onderzoek deelnemende ondernemingen geïllustreerd. Die korte verhaaltjes zijn qua tekst het grootste deel

van het boek. Die organisaties zijn een qua branche breed geselecteerde groep van twaalf grotere bedrijven: Alliander, Asito, KPMG, Heembouw, DSM, TNO, Defensie, Randstad, De Graaf ziekenhuis, VGZ en VodafoneZiggo. Het is een praktijkonderzoek, een labeling die een paar keer wordt gebruikt, maar verder niet wordt uitgelegd. De mix van geïnterviewden, twee tot vier respondenten per onderneming en elf wetenschappers cq ervaringsexperts benadrukt de combinatie wetenschap en praktijk. De auteurs zijn vijf adviseurs van de Galan Groep en het daaraan gelieerde Bright & Company | People Strategy, waarvan er twee hoogleraar zijn Freek Peters en Gabriël Anthonio.

Capital

Wat levert het op? Een zeer gestructureerd met een ijzeren logica neergezet onderzoek, dat voor wat betreft de inzichten en de casestudies voor HR/P&O-professionals de moeite waard is. Maar hoewel deze professionals logischerwijze de doelgroep lijken, is het dreigende Chefsache in de titel de kern van de boodschap. Je kunt volgens de auteurs dit niet over laten aan HR. Het advies is: ga met een bocht om HR en middenmanagement heen. Dit boek is bedoeld voor leiders. Die kunnen zich aangetrokken voelen tot de geformuleerde afwegingen, die ze zeker zullen herkennen uit hun eigen praktijk en wellicht ook zelf vaak moeten maken. Daarnaast vermeldt het boek dat bijna de helft van de Nederlandse ondernemingen het personeelstekort ervaart als voornaamste belemmering in de bedrijfsvoering. Daar ligt een strategische opgave.

Wat dit boek spannend maakt is de denkoefening die de auteurs telkens maken met de paradoxen, daarmee te spelen en de daaruit voortvloeiende syntheses te formuleren. We hebben hier één voorbeeld gegeven, maar er zijn er dus nog een paar per dimensie/paradox en met telkens een verhaal er omheen. Het voert te ver die allemaal langs te gaan, wellicht maakt dit nieuwsgierig.

En moet je even door de weerstand heen die het begrip human capital op kan roepen. Wie kijkt er 's morgens in de spiegel en ziet human capital? Het is een term die over mensen gaat en niet van mensen is. Capital staat voor geld en als human, het menselijk aspect, dan een bijvoeglijk naamwoord is, dan levert dat wel een bepaald beeld op waar niet iedereen van opkikkert.

De auteurs zijn daar niet blind voor. Ze schrijven: 'Een risico van het benaderen van medewerkers als human capital is dat dit een eenzijdige kijk geeft op de waarde van mensen.' Ze hebben zelf daarom een wat bredere definitie geformuleerd: 'De totale verzameling van kennis, vaardigheden, ervaringen, sociale netwerken, diversiteit, motivatie, welzijn en potentieel van medewerkers, waarmee zij zowel op persoonlijk als op collectief niveau waarde creëren.' Deze definitie gaat tenminste uit van mensen of medewerkers. Die laatste woorden worden overigens door elkaar gebruikt. Net als overigens human capital en menselijk kapitaal.

Casestudies

Wat valt nog meer op? De casestudies zijn een aardig idee, zeker na de telkens terugkerende intellectuele hoogstandjes

met de paradoxen. Maar op een gegeven moment weet je het wel en denk je ‘nu ga ik alweer lezen hoe dit en dit inzicht in dat en dat bedrijf is geland’. Het zijn voor een deel wat voorspelbare verhalen. De meerderheid van de casestudies is logischerwijs vanuit een human capital invalshoek neergezet, dus met mensen als productiefactor. Stevige blunders uit de praktijk staan er niet echt in, successen wel. En soms lees je zinnen die je niet meer kwijtraakt de rest van de dag, zoals in een casus van Heembouw: ‘Medewerkers worden ook niet medewerkers genoemd maar mensen’. Een paar dingen lichten we uit voor het beeld.

Bijvoorbeeld een casestudy van TNO verduidelijkt met de bijna Cruijffiaanse wijsheid ‘freedom within a frame’ dat vrijheid gedijt door goede hulpstructuren. Steeds meer projecten zijn bij TNO multidisciplinair en om mensen te ontlasten van extra administratie en andere zaken zijn die hulpstructuren ontwikkeld.

Een mooie managementparadox is ook het werken met niet-Nederlandse managers die vaak meer hiërarchisch aansturen, bijvoorbeeld bij DSM-Firmenich waar managers op tijd het gesprek voeren over gezamenlijke normen en waarden.

VodafoneZiggo ging over op hybride werken. Belangrijk inzicht was dat dat alleen werkt als er een gelijk speelveld is. Dus niemand heeft meer een eigen werkplek. Of in het geval van de CEO, een eigen parkeerplek. Die je niet nodig hebt omdat de leaseauto's de deur uit zijn gedaan, een gedurfde keuze in een gespannen arbeidsmarkt. Maar het werkte. Bij de casestudies van de management-

paradox valt een leuk verhaal van het schoonmaakbedrijf Asito op, waar een schoonmaakster ideeën had over hoe een school beter kon worden schoongehouden en zelf de klassen langs mocht gaan om dat te vertellen. Ze was buitengewoon trots omdat ze ‘voor de klas had gestaan’.

Pseudo-purpose

Eén van de bijvangsten uit het onderzoek is een ervaring die ik herken bij een aantal organisaties. Het staat een beetje verscholen in het boek. Bij de afweging oprechte purpose van de performanceparadox (sorry voor al deze terminologie, ik volg het boek, we moeten er even doorheen, flink zijn) komt een inzicht naar boven dat ik wil uitlichten. Met deze geheimtaal doelen de auteurs op de maatschappelijke rol van organisaties, de betekenis die daaruit voortvloeit en de extra aantrekkelijkheid die het de organisatie verschaft als werkgever. Bij organisaties als Defensie of in een ziekenhuis is dat vanzelfsprekend en het trekt ook mensen aan die daarbij willen horen. Nu kwam er een interessant punt boven in het onderzoek. Er is soms sprake van ‘pseudo-purpose’, in die zin dat medewerkers aangeven dat zij de maatschappelijke purpose van de onderneming van groot belang achten, maar als puntje bij paaltje komt, weigeren ze daar zelf invulling aan te geven. Zo verwachtte een groep jongere medewerkers van hun werkgever dat die zich volop zou inzetten voor de klimaattransitie. Maar zij waren niet bereid daar persoonlijke consequenties aan te verbinden. Interessant voor het perspectief van paradoxaal leiderschap. Hoe ga je om met onerva-